全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

HZ BOOKS
华章经管

你必须学会在没有指挥权的情形中与他人精诚合作，实施管理

成事在人

Getting It Done

关键时刻发挥领导和合作的效力

How to Lead When You're Not in Charge

（美）罗杰·费希尔（Roger Fisher）
艾伦·夏普（Alan Sharp） 著
鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成事在人

Getting It Done

关键时刻发挥领导和合作的效力

How to Lead When You’re Not in Charge

（美）罗杰·费希尔（Roger Fisher）
艾伦·夏普（Alan Sharp）著

鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Roger Fisher, Alan Sharp. Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge.

Copyright©1998 by Roger Fisher and Alan Sharp.

Copyright licensed by HarperBusiness.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由HarperBusiness授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问　北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2004-2208

图书在版编目（CIP）数据

成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力/（美）费希尔（Fisher, R.），夏普（Sharp, A.）著；鲜红霞，郭旭力译. －北京：机械工业出版社，2006.4

书名原文：Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge

ISBN 7-111-18552-8

Ⅰ.成…　Ⅱ.①费…　②夏…　③鲜…　④郭…　Ⅲ.企业管理－组织管理学　Ⅳ.F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第012461号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）

责任编辑：张竞余　　　版式设计：刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年4月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 10.5印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

译 者 序

随着知识经济时代的到来，各种知识、技术不断推陈出新，竞争日趋紧张激烈，市场需求越来越多样化，现代企业更加强调发挥团队精神，建立群体共识，提升工作效率。所有这些都要求组织成员之间进一步相互依赖、相互关联、共同合作。对团队建设重要性的认识目前不可谓不深，团队精神已经成为企业抵达成功彼岸的基石。但是团队成员之间何以才能相互信赖、协作和进步？作为团队中普通的一员，又如何才能发挥引导和带领作用使团队成员齐心协力地共同打造高绩效的团队？如果不解决这些问题，团队难免沦落成为一群在美好愿景指引下的乌合之众。遗憾的是，市场上有关这些问题详尽实用、进入操作层面的论著还较为鲜见。

在此，我特向你推荐《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》，这是一本关于合作问题极具分量的论著，无论是从内容，还是从英文版出版后读者的反应来看都是如此。

从内容上看，本书是作者用了近七年的时间才撰写完成，书中提出的观点和方法经过了实践的检验并且取得了良好的效果。作者在研究合作问题时始终围绕这样一些问题展开深入思考，即人们在合作中解决分歧的最好办法是什么？我们向有分歧的双方提供什么样的建议才能帮助他们有效地解决分歧？对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于那些为了同一个目标而奋斗而且又希望合作取得成功的人们来说，我们又可以给他们提出什么最好的建议，既使他们能够取得最好的成果，又使他们感到各自的能力都得到了充分的发挥？如果一个人，无论他在组织中处于什么地位，只要他想使一个团队工作得更富有成效，那么我们又可以给他提供一些什么样的建议呢？作者经过深入地思考和总结，提出了“横向领导”法，也就是从“侧面”发挥领导作用的方法。这种方法可以为任何人所用，借以推动一个团队在工作中取得更大的成绩。横向领导包含5个要素，即明确要努力实现的目标、理解掌握如何发挥系统思考的威力、学习如何将思考与行动结合起来、如何使你和你的团队为实现目标而全力以赴以及如何就所完成的任务提出反馈意见。作者在书中不惜笔墨用5个章节的篇幅对这5个要素进行了详细论述，既有宏观上的理论指导，又有事件和案例上的具体陈述和分析。在深入浅出的著述中作者让我们相信：对每一个人来说，即使不是领导也同样能够发挥领导作用，也同样能够引领和带动全体同仁为实现共同的目标而贡献自己的力量。作者在书中指出，要求别人改变很难，但是我们可以改变自己。大家不妨转变自己的思维，从自身做起，通过自身的努力促成良好的合作，带动团队并且在团队成员的共同努力下，给工作注入无穷无尽的能量。大家围绕着一致的目标，采取统一的和具体的行动，共同承担责任，齐心协力，完成任务。通过横向领导，你不必对你的同事有什么权力就可以做到这一点。这种方法由三个基本步骤组成：第一步是自己要学习掌握和提高个人与人合作的技能；第二步是要十分清楚地了解你要实现的战略目标，也就是把大家组织起来，共同完成任务；第三步就是要学习一些集体领导方法。在一个团队中人人平等，你作为其中的一员，可以利用这些方法提出问题、交流看法，并且激励他人更加善于合作共事。总之，本书的目的就是使你能够与同事们建立起高效的合作关系，建立起一种能够取得高质量成果的合作关系。

从英文版出版后读者的反应来看，本书获得的好评如潮。业界评论说，《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》提出的建议和方法，是经营和管理当今非等级制扁平化组织所不可缺少的，也是我们在实践中痛感欠缺的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十分中肯，切中要害。《*Leadership Without Easy Answers*》一书的作者罗纳德 A. 海菲兹评论说："最深奥的课程被世界上最伟大的老师变得通俗而又易懂。"伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司副董事长查尔斯 T. 芒格说："对于寻求对组织建设做出最大建设性贡献的人来说，这本书不容错过。"《*Influence: The Psychology of Persuasion*》的作者罗伯特 B. 恰尔蒂尼评论道："改善与他人的合作方式，必须改变我们及他人的行为习惯。《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》告诉了我们如何培养富有成效的共同行为。"哈佛大学管理学教授罗莎贝思·莫斯·坎特说："谈判大师又一次取得了成功，《成事在人：关键时刻发挥领导和合作的效力》是成功影响和说服他人的一本十分有效、清楚、实用的指南，理应成为经理人、专家学者和有进取心的员工们的良师益友"……

打造高绩效的团队对于我国企业的发展具有十分重要的现实意义，非常感谢机械工业出版社华章公司的编辑们为本书的引进和出版所付出的辛劳。本书主要由鲜红霞、郭旭力翻译，参加翻译的还有王圣臻、刘广宇、郭旭荣、王国伦、鲜红珊。由于译者水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者和专家批评指正。

郭旭力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致　谢

本书用了将近七年的时间才写成，但书中所提出的观点，我们在十多年前就已经开始在实践中加以应用。在这段时间里，我们又博采众长，吸纳了许多人的观点。虽然在书中没有罗列大量的脚注来标明这些观点的出处，但这并不代表我们把它们视为己出，而是因为现在根本就无法找到其出处，我们在此谨向为我们提供观点的人表示诚挚的谢意。此外，我们还要对另外一些人表示特别的感谢。

我们两位作者首次见面大约是在《*Getting to Yes*》这本书面世的时候，当时是经由联合国开发计划署的赫布·贝尔斯托克介绍相识的。赫布·贝尔斯托克对我们两人的工作都有所了解，认为如果我们两人合作定会有所成就。因此，我们首先想对赫布·贝尔斯托克表示感谢。如果没有他的介绍，我们两人是绝对不会认识的，更不会有这本书的诞生。

罗杰的工作主要围绕这样一个问题展开深入的探讨："人们解决分歧的最好办法是什么？"特别是："我们应向分歧的其中一方提供什么样的建议，来帮他有效地解决双方的分歧？"答案是："原则谈判法"。这个办法很实用，既能取得一致意见，又无需妥协。艾伦的工作则主要针对另一个问题："对那些为同一目标而奋斗，且希望大家合作得更好的人来说，我们应给他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们提供什么好的建议，可以既使他们取得最好的成果，又使他们感到各自的能力都得到了充分的发挥？”

我们两人共同对一个与上面两个问题相关的问题进行了探讨：“无论一个人在企业中处于什么职位，如果他想使一个集体工作得更有成效，那么我们应给他提供什么样的建议？”雇员、老板、同事、家庭、企业及国家每天都会面对这样的难题。为了找到这个问题的答案，我们综合利用两人各自的经验，提出了“横向领导”，也就是从“侧面”发挥领导作用的方法。这种方法可以为每个人所用，借以推动一个团队在工作中取得更大的成绩。在编写本书前后，我们让很多人试用了这一方法，我们衷心地感谢他们提出的意见和建议。

艾伦要对已故的拉尔夫·科弗代尔表示深深的谢意，是拉尔夫·科弗代尔给了他机会，让他能够在该领域展开研究。已故的伯纳德·巴宾顿·史密斯是艾伦多年的导师，他们两人共同创办了科弗代尔培训学校，本书中所包含的许多重要观点最初都是由他们提出的。同时还要感谢艾伦的丹麦同事弗莱明·马德森。弗莱明·马德森和艾伦共事多年，两人对本书中的一些观点进行了探讨。

克利斯·索恩用了不止一个夏季的时间，对我们最初提出的观点进行了整理，并且完成了本书的初稿，后经过多年大刀阔斧的修改，才终成这本正稿。尽管初稿中的大多数文字已经了无踪影，但克利斯为此所做的贡献却在书中随处可见。

我们的儿子凯文、尼尔·夏普、彼得和埃里奥特·费希尔帮助我们对书中的许多观点进行了修改。我们非常感谢他们不断与我们交换意见，使我们从中学到不少东西。

我们还要感谢哈佛大学约翰 F. 肯尼迪政治学院“领导力教育计划”负责人罗纳德 A. 海菲兹为本书所做的工作。他是一位精神病学家，同时也是领导艺术的教授，是他为我们的许多研究工作开创了先河。他1994年出版的《领导大不易》(*Leadership Without Easy Answers*) 明确地区分了权力与领导作用之间的区别，给了我们很多启发，为此我们非常感谢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道格·斯通和我俩在一起工作了两年多。在该研究项目的起步阶段，他花了大量时间为我们出谋划策。在本书最终即将付印之前，他又帮我们对本书的终稿进行了校阅。从始至终，他都给了我们极大的勇气。

冲突管理有限公司的杰夫·韦斯对本书的前面几稿都进行了认真的阅读，并提出了很好的建议。他在哈佛大学法学院开的夏季班上讲课时，就向同学们传授了本书中的一些观点，从而使更多人能接触到本书。与他一起工作非常开心。

韦恩·戴维斯阅读了本书的前面几稿，并非常细心地告诉我们要删去哪些内容，是他及时地给予了我们所需的信心和勇气。威廉·杰克逊在做律师之前，做了几年罗杰的全职助理，他在完成许多其他工作的同时，也用他的技能和远见卓识为该项目做了许多工作。

希拉·西恩帮我们出主意想办法，使得本书更具可读性，显得不那么男性至上。如果还有哪些措辞显得有些不合适，责任也应归于我们。

谈判艺术项目的行政助理，洛里·戈尔登索尔花了无数时间为本书做了文字处理和排版。更为重要的是，她的所作所为是一个最好的例子：一个没有什么权力的人如何给老板提建议，建议他们有些事如何去做，令他们心存感激。她已离开了剑桥，我们都很想念她。

本书的大部分写作任务是在玛莎葡萄园岛上用了好几个长长的夏季完成的。卡罗琳·费希尔是我们的女主人，多少年来，她和玛丽·夏普对她们丈夫写这本书的愿望非常理解和支持。她们的支持对于我们来说非常重要，在此深表感谢。

哈珀商业公司的克力斯廷·桑柏格、戴夫·康蒂和珍妮特·德里都就如何使本书更通俗提供了很好的建议，使得本书中的观点能让更多的人了解，真要感谢他们。

很难用一个词来描述约翰·理查森为这本书所做的工作。如果说这本书是在他的“帮助”下完成的，则会让人觉得他是这本书的影子作家，只不过是借我们的名义而已；而用“编辑”一词则会让人感到他只不过是对我们的文章进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行了修改和润色，而并没有加入他自己的观点。实际上，本书某些章节的初稿就是他撰写的，而且他还对我们写的一些章节进行了修改，增加了一些具体事例，进一步充实了本书的观点。“合著者”一词可能最能体现出他发挥的作用。谢谢你，约翰！

罗杰

艾伦

1998年2月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

如果你曾因不知道该如何与他人合作完成任务而感到灰心丧气，那么这本书就是为你而作。你也许曾有过这样的经历。

乔：我一直在琢磨这项工作，而且也知道到底该如何去做。

莎莉：等等，先告诉我为什么要做这项工作。

乔：原因很简单，老板对目前的情况不满意。

查理：说得对，但是在我们着手这项工作之前，我想先定出一个时间表。

比尔：好吧。我们必须在什么时候完成这项工作呢？

克里斯汀：这个问题先放一放，我想知道这项工作由谁负责？

比尔：你的意思是应该由你来负责？

克里斯汀：不，我不是这个意思。我只是问问是否有人负责，如果没有，是否需要有人负责。

乔：我不知道你们怎么想，但是我不能在这个问题上花费一整天的时间，我还有许多事情要做。

莎莉：我还是不清楚我们要干什么。

这种情况会一直持续下去，直到你多少取得了一些进展为止，或者直到你再也没有时间为止。多数情况是每个人离开时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都抱怨说没有什么收获、简直是在浪费时间。你可能已经都记不清有多少次遇到过这种情况，但是这并不表明你没有能力，因为这种情况会发生在我们大家每一个人身上。

想想前面提到的情形，这个团队缺少的是什么呢？最常见的回答是“领导”、“难怪他们一事无成，因为没人负责。”但是依我们的经验来看，有权威的领导者能促成许多事情，但却不能促成更加密切的合作关系。

撰写本书的目的就是为了帮助你在与别人合作时取得成功。本书不是关于权威式领导者的决策妙方，而是告诉你可以怎样去做。书中并未罗列可能实现的所有目标，而是阐述如何建立良好的合作关系，也就是当你与他人共事时，如何取得成效。要掌握那些把同事们引上正确方向的技巧，主要取决于要对前进的方向有深刻的认识。

很早以前流传着一个发生在铁路局的故事。有一次，火车司机无论如何也无法发动一辆崭新的柴油机车，于是火车司机找来了一位专家。这位专家到来后，仔细查看了机车，然后用铁锤轻轻敲打了一下，机车立刻就能发动起来了。后来铁路局收到这位专家开具的一张1000美元的账单，便让专家列出账单明细。下面就是专家列出的账单明细:

- 用铁锤敲打机车：10美元
- 知道敲打哪里：990美元

促成良好的合作关系需要完成的任务与此类似，最终采取的一步只是整个解决方案中很小的一部分。

我们提出的建议是，无论你的权力多么有限，都要把自己当做是一位潜在的领导。如此反复，你就会发现通过利用我们所谓的“横向领导”可以让事情朝着更好的方向发展。

撰写本书的目的就是使你能够与同事们建立起高效的合作关系，一种能够取得高质量成果的合作关系。借助横向领导就能够做到这一点，而无需对同事们施用权力。这种方法由三个基本的步骤组成：第一步是要学习掌握和提高个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人与人合作的技能；第二步是要十分清楚地了解你要实现的战略目标，也就是把大家组织起来，共同完成任务；第三步就是要学习一些参与式领导的方法。在团队中人人平等，你作为其中的一员，可以利用这些方法提出问题、交流看法，并且促进他人更加善于合作共事。

这三个步骤与一位爵士乐大师想提高乐队演奏效果所采取的步骤类似。首先他需要提高自己的独奏水平。其次，他需要了解乐队演奏出高水平的爵士乐需要的各种音质，如和声、复调以及哪种背景音乐会使独奏者的演奏效果更好等等。只有在此基础上他才能够开始设法提高乐队成员共同演奏的水平。

我们相信，你，或者是公司、组织、委员会中的任何人，或者是参与各种形式合作活动的人都可以按照某种方式采取行动，提高合作成效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Getting It DONE

目　　录

译者序
致谢
前言

上篇　总论

第1章　成功合作/3
第2章　横向领导/11

中篇　成功合作5要素

第3章　目标：旨在明确要实现的结果/29
第4章　系统思考：充分发挥系统思考的威力/57
第5章　学习：把思考与行动结合起来/86
第6章　全力以赴：为人人提供具有挑战性的角色/104
第7章　反馈：表示赞赏，提出建议/120

下篇　综合运用

第8章　综合运用个人技能/141
第9章　如果你是管理者，该怎么办？/147
第10章　该出手时就出手/151

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上 篇

总 论

Getting It DONE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章

成 功 合 作

无论你是谁，是公司经理、联合会成员、后勤人员、咨询人员，还是政府官员，都无法仅仅依靠自己来实现所有的目标。你需要有下属、同事、上级、供应商或客户的帮助——你天天都要依靠这些人。即使你是一位诗人，也需要与编辑和出版商合作。只要你不是一位隐士，你就无法仅仅依靠自己完成大部分工作。所以，必须要与他人合作。

事实证明，相互合作不是一件容易的事情。通过设计可以使装配流水线上的机器人相互配合得天衣无缝。但对于人来说却不行，因为我们每个人都有自己的想法，况且人不是机器，人人都有情感——高兴或愤怒、自信或无安全感、友好或妒忌。对任何事情我们都有自己的判断标准，是公平还是偏颇，是对还是错。因此，许多人一起合作共事并不是那么容易。

1.1 两种常见现象

1.1.1 合作不见成效

与他人合作时，大多数人都为无效的劳心与费神感到沮丧。合作水平是不同的方法和思想混杂在一起的产物。每个人都凭借着自己的经验、直觉和习惯做事，但各自的经验、直觉和习惯又各不相同。各自不同的想法可以成为一种巨大的资源，据此能够提出更多的创意和方法以供选择；但差异的存在也可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为一种负担，压迫得我们难以实现高效的合作。

人们浪费时间，并没有把自己的本事用在恰当的地方，而是一而再再而三地卷入相互冲突中。每个人都参加过那些长达数小时但是毫无意义的会议，并且我们发现我们把很多时间花在了试图把大家组织起来上，而不是花在做一些富有成效的工作上。试图与别人合作常常会失败，这使得多数人宁愿独自承担繁重的任务，而不去寻求合作，并参与讨论如何提高团队合作绩效。

1.1.2 无人改善这种状况

如果你停顿下来关注一下自己在干什么，结果可能会让你失望。你会发现，你对这种状况也无能为力，即使你想有所作为也不知道该如何下手。如果你什么也不说，情况不会有改善；如果你告诉他们要相互合作，情况同样也不会有改善；如果你指出浪费了多少时间，情况同样还是不会有改善。你对这种状况的失望表现得愈强烈，你就会愈加深陷其中而不能自拔。

时间、精力和热情就常常这样被白白地浪费掉，不仅你的聪明足以使你意识到要珍惜这些东西，而且与你共事的同事们也会意识到。如果你都没有做到使合作更有成效，他们也无法做到。这是怎么回事？本书会告诉你原因以及怎样做可以改善这种状况。

1.2 诊断结果：我们对如何合作完成任务认识不深

无法提高合作成效的原因至少有3个，这也是我们每个人在试图提高团队工作成效前必须首先解决的3个问题。

1.2.1 个人技能有限

即使在独立完成任务时，我们大多数人也都不是效率方面的专家，同事们也都了解这种情况。如果我们自己都不知道该如何提高自己独立工作（最简单的工作方式）时的效率，我们又怎么能指望自己为提高与他人合作完成任务这种更为复杂的工作方式的效率做出贡献呢？

我们都知道我们并不是什么时候工作效率都很高。有的人会一遍又一遍地去试图解决某个问题，而不是暂停下来，请教一下别人自己走的路子对不对。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也许你就是这样一个人，原因可能是因为你没有合理地分配精力，也可能是因为你没有掌握最佳的工作方式。在与他人合作完成一项任务时，你有没有发现你有这种情况发生：你放下手头的工作，转而去做其他工作，结果没有取得任何进展却又去干其他的工作。

然而，最重要的是人们常常一再地犯同样的错误。艾伦的一个熟人曾在当地的一个酒吧里工作。有一次，他在扮演一位著名的流行歌手时将手臂伸向空中，结果捅穿了较矮的塑料顶棚。几天以后在同一个酒吧里，一位顾客问他是怎样把顶棚搞坏的，于是他又比比划划地扮演起明星向顾客做解释，结果是又一次用拳头捅穿了顶棚。如果我们中的大多数人善于吸取教训，也就不会像他那样犯同样的错误了。

我们的表现常常反映出我们并没有养成与他人合作共事的好习惯。我们没有一套简易的系统方法来指导我们如何应对我们遇到的大多数情况，我们的同事也缺少这样的方法。要知道，将一个个独立的人组织起来甚至不比我们大多数人仅仅依靠自己单独完成任务简单，这也就难怪我们没有找到一个更好的办法让整个办公室的人都能够相互合作得很顺利。

1.2.2 不清楚什么是良好的合作关系

想一想，当我们一个团队合作得非常好的时候我们会是怎样一种表现呢？你或者其他人希望将我们引领向一种良好的合作关系，那么目标又是什么呢？

这是导致没能改善合作关系的第2个问题：你并不清楚什么是良好的合作关系。有些人认为合作就是要“友好”地对待你的同事：要有礼貌，要和他们做朋友，对他们的意见要随声附和。做老好人对搞好合作有些作用，但是办公室里有些“老好人”也正是对合作完成任务发挥作用最小的人（有些甚至是最无用的人）。

如果我们的做法“正确”，那又该是什么样的做法呢？你肯定能够想到有些做法需要摒弃，比如召开没完没了又毫无意义的会议，但是就算做到这一点也不等于我们已经很清楚我们究竟应该做什么。为了开好会议我们如何来确定议程？将要讨论的问题是什么？由谁负责给大家分派任务？除非我们清楚该做什么才能使情况变得更好，否则就很难改掉那些不好的做法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在逐步认清什么是良好的合作关系的过程中，不要将自己凌驾于同事之上，而是要平等地和大家一起来改善合作关系。

1.2.3 不知道该如何影响他人的行为

假若你知道该如何安排自己的工作，并很清楚希望达到什么样的合作水平，也依然可能存在着这样一个问题，那就是缺乏让同事们在工作中表现得更好的技巧。

我们见过一些负责人，他们拥有自己所希望拥有的权力，但是却很少能够成功地让其发挥作用。有些不良习惯是在人的一生中慢慢养成的，因此仅凭一句话就想改变这些习惯是不可能的。没有人能够因别人下一道命令就掌握了新的技能。大多数公司经理都懂得，明令禁止大家争夺势利范围并不能阻止他们在一定范围内为自己谋取权力。如果一个员工放弃了保卫自己的领地，那么可保卫的领地将可能会越来越少。

如果那些大权在握的人都发现要想提高下属的合作成效不容易，你作为下属中的一员，又怎么能指望去改变同事们的工作方式呢?

一是不具备独自有效开展工作的专项技能；二是对希望一个团队如何良好合作没有清楚的认识；三是不知道该采取什么样的策略建立合作关系。这是造成你无所作为的三个重要理由。

况且，什么事都不做是最容易做到的一件事。

1.3 对症下药：培养个人技能，明确目标，然后再去影响他人

整合一个四分五裂的团队常常令人感到希望渺茫。让习惯各异的人相互配合、密切合作的困难之大，常常让我们感到无能为力。但是，现实情况是有些团队合作得的确比其他团队好，这不能简单地归结为他们很幸运，他们肯定采用了一些不同的做法。

再进一步深究，有些人的确能够有所作为。我们都知道有这样的人，虽然他们无权指使别人做什么，但却能使混乱的秩序变得井井有条。只要他们是团队的一员，争论就会减少，大家会更加专注于工作，为集体做出更大的贡献，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且相互之间也更加和谐，最终是完成更多的任务。在有的办公室里，可能一位业已退休的老经理就是一位这样的人；在有的办公室里，可能办公室秘书就是一位这样的人。那么，他们是如何做到这些的呢？如果你想成为一个这样的人，又该怎样做呢？

本书为你成为一个这样的人制定了一些简单易行的指导方针，其目的就是为你提供一些方法和策略，指导你培养个人技能，使你明确要实现一种什么样的良好合作关系，以及推动同事向着这个目标迈进。

1.3.1 首先，通过提高你的个人技能增强自己促成良好合作关系的能力

最容易改变的行为是你自己的行为，要首先通过改变自己来达到改变他人的目的。如果你形成了一套自己成功合作的系统方法，那么才会有较强的推动他人成功合作的能力。因此，首要的问题是提高个人技能。

让我们再次以爵士乐队为例。假设你是一名乐队成员，想进一步提高乐队演奏效果。为此，其中要做的一件事就是自己首先要成为一个技艺高超的演奏家。除了平时要多加练习外，学习掌握一些和演奏乐曲、乐器相关的和声概念是十分有益的，如节奏、音阶、旋律、和弦等。学会如何“领导”乐手不是简单地学会乐队指挥技巧就行了，也就是说不像学会手拿指挥棒击打乐谱架和随着乐曲在空中舞动双臂那么简单。不管你是爵士乐队中的指挥还是一名普通的乐手，都需要提高自己的演奏水平，并且懂得一些对你和他人都有帮助的基本知识。随着你渐渐成为乐队中出色的横向领导，你还会想成为一名好的追随者。

我们不妨再看看医生是如何给病人看病的。医生在给病人看病时需要把他所掌握的知识按相关学科分门别类地组织起来（如消化系统、血液系统、神经系统、骨骼系统，等等），这些分门别类的知识非常有益于澄清问题之所在、传播知识和完成任务。

我们发现为了改进人们相互协商解决问题的方式，掌握其中一些基本要素是非常有帮助的。这些要素，如兴趣、选择、标准、沟通、关系、责任以及协商办法等，与每一次协商实际情况和各种文化息息相关。同样，在一些探讨如何帮助人们学会相互合作的研讨会上，与会者们也发现掌握一些为数不多的要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点十分有益，借助这些要点可以对宝贵的经验教训加以分类。对于实践者来说，最重要的理论不是对涉及到的每一件事情都进行复杂的分析，也不是制定详细的“行为规范”，而是提炼和总结要点。要点应不多，好让人们烂熟于心，但又要非常重要而有效。

在本书中，我们提出了成功合作5要素，既适用于合作完成任务，也适用于独立完成任务，而且每个要素都用一章进行专门论述。这5个要素是:

目标（第3章内容）

如果不清楚自己要干什么，是很难把事情做好的。有些目标能够给人以鼓舞和激励，既有助于衡量取得的进步也有助于做出决策，但是有的目标则不然。有机会对制定目标施加影响的人会更努力地去实现目标。

系统思考（第4章内容）

每一个人都可能不自觉地陷入毫无目的、漫不经心的沉思当中。用几个简单的技巧就能让你的思考变得井井有条而且重点明确，从而帮助你构思创意并制定出具有可操作性的计划。在人们合作开展工作时，这些思考方面的技巧可以将合作团队中的其他成员变成宝贵的资源，而不是阻碍前进的障碍。

学习（第5章内容）

只靠一味地思考不足以保证找到解决问题的好办法，必须将你的创意付诸实践进行检验才行。要和其他人共同养成一些学习习惯，这些学习习惯有助于改进你们的工作习惯。

全力以赴（第6章内容）

人们对待自己的工作可能是充满热情，也可能是兴趣索然。给你自己确定的目标大小会直接影响到你投入精力的多少。对于一个团队也是如此，不要认为人们对工作不投入是不可避免的，相反，是可以通过给大家分派能够激发工作热情的任务和注意分派工作的方式来使大家全力以赴地投入到工作中去的。

反馈（第7章内容）

学习的方法之一是将你的想法运用于实践，然后通过观察结果来加以检验。还有一个方法是从同事的意见和建议中受益。给别人提出建议和接受别人提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的建议对自己都大有裨益。你可以将这些技能传授给同事们。你们的组织可以成为一个这样的组织，就是在这个组织中，征求和提供反馈意见是出于相互支持而不是相互竞争。

无论你的任务是独自“演奏音乐”，还是影响一个团队使其共同“演奏出高水平的音乐”，首先必须要培养个人解决5大要点问题的技能。无论是哪一种情况，都必须清楚自己的目的，以便进行系统有序的思考。

1.3.2 其次，阐明共同运用5种技能建立良好合作关系的目标

我们再次以爵士乐队为例。要想知道自己该怎样演奏音乐和搞清楚“大家共同演奏出的高水平爵士乐”应该给人以怎样的听觉感受，那么在你思考如何提高个人技能和提高整个乐队演奏水平的过程中，节奏、音符、音阶、旋律、和弦这些基本要素就为你提供了一个十分有用的架构。无论你是以一个普通乐手的身份非正式地引导大家，还是以乐队正式“指挥”的身份指挥乐队，都需要对什么是成功的合作有清醒的认识，需要清楚要实现的目标是什么。同样，在你开始着手改善和办公室同事们的合作关系之前，也必须知道良好的合作关系应该是什么样的（或者听上去是什么样的）。

从第3章到第7章不仅讲述了一些有助于你独立完成任务的基本要素和相应的技能，而且也讲述了如何综合利用这5种技能来实现目标。了解和掌握了有助于独立完成任务的组织要点之后，你也可以将这些基本要素和技能运用于与人合作完成任务的时候。

1.3.3 最后，学习一些激励他人养成良好行为的方法

你学的那些如何独自高效完成任务的技能为你实现建立良好的合作关系这一目标指明了道路，而且这些技能还能增强你个人最终实现这一目标的能力。有了清晰的目标，即由一系列实实在在的小目标构成的大目标，将保证你在工作中不会偏离轨道。通过条理清晰的系统思考，你就能够对目前的合作现状加以分析，从而判断出需要做出哪些变革。你可以借助学习技能从你最初取得的成功或遭受的失败中受益。在合作中你可以选择那些最能够激发你干劲和最能使你全力以赴的领域或方面进行改进。你可以请同事们就你对他们施加影响的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方式，以及他们对你施加影响的方式，提供反馈意见。

除了成功合作5要素外，你还需要掌握一套简单易行的影响他人的方法。如果你是一位爵士乐队中只负责演奏自己乐器的普通乐手，你是不会对其他乐手发号施令的。相反，你只能从侧面加以引导，比如，可以通过点一下头、一个微笑或者一句话向他人表达某种意思。你可以在他人做出贡献的基础上为这个团队做出你的贡献；你可以通过示范作用表明你认为这个团队应当建立起来的合作关系。我们每一个人都能够做出自己的贡献和激励他人做出最大的努力，以使我们的合作水平提高到一个新的高度。激励他人采取更好工作方式的三个简单方法是:

- 提出问题，激发大家思考合作中存在的问题并寻求解决方法。
- 交流看法，把你想出的办法告诉大家，让他们加以应用，并在反馈基础上加以改进和修正。
- 带头示范，为大家示范什么是更好的行为方式。

1.4 本书的特点

在本书的5个重点章节中，每一章都围绕着一个不同的要素及其相应的技能分三个方面逐步深入地展开探讨，首先是学习如何利用这个技能帮助你独立完成任务；其次是明确自己的目标，为大家勾勒出一个愿景，即假若团队中大家都共同使用这种技能将会是一种怎样的情景；最后是利用这些技能以及提出问题、交流看法和带头示范的基本方法改善你和同事们的合作关系。无论你的目标是做一件实实在在的事情（比如搭一个工棚），还是一个过程（比如改善和同事们的合作关系以轻松顺利地建设好工棚），书中介绍给你的个人技能都将有助于你明确目标和实现目标。

在第1章中，我们简要介绍了成功合作5要素及其相应的技能。第2章将介绍有关横向领导的其他内容。横向领导的技巧和方法将分别在本书的其他章节中逐一介绍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章

横 向 领 导

在第1章中，我们概括性地介绍了成功合作的途径。首先，必须明确成功合作都需要培养哪些技能；其次，要对大家如果在合作中都使用这些技能，将会产生什么样的相互影响从整体上有清晰的认识。从本章开始，每一章都将围绕着一种技能展开讨论，并且详细阐述该如何培养以及如何和大家共同使用这种技能。但是，假如不知道该如何让同事与你合作，只知道需要他人做什么是没有什么用处的。除非同事们决定运用这些技能并且养成习惯，否则组织面貌是不会有所改观的。本章讲述的内容是如何激励他人改变习以为常的做法。

2.1 问题：无法改变他人

每个人对参加毫无主题的会议的感觉都深有体会。如果办公室的同事之间无法融洽合作，那么对每天早晨踏进办公室时的那种低落情绪想必你也不会陌生。那么，有什么办法解决这个问题呢？

身处内部合作出现问题的组织当中，人们通常有两种做法：一是事不关己，高高挂起；一是勇敢地担负起责任，告诉他人该怎么做。但这两种做法通常都不奏效。如果你逃避问题，自然是于事无补，一切都不会发生变化，决不会再使问题变得雪上加霜，但是问题产生的根源依然存在。

试图纠正他人也行不通。你也许见过有的人试图改进相互合作的方式，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取得的效果却微乎其微，反倒因为此而付出的努力常受到大家的责难。有时候提出的好建议会被粗暴地拒绝："不要浪费我们的时间，我们有工作要做。"有时候则是指责提建议的人说："你以为你是谁，是我的老板吗？"当遇到这两种情况时，很容易让你感到无可奈何，只能耸耸肩："唉，我该怎么办？"

这时候，你也可以认真地问问自己："我能做些什么呢？"毕竟改变这种现状也不是毫无希望的。我们都见过合作得非常好的团队；或许你曾经就工作在一个高效的团队中；你也很可能想起某些人，他们非常擅长于促进大家相互合作使团队工作得更好；你还可能会想起在你的办公室中就有一些人，你很愿意与他们合作来共同开展某个项目。

你有可能已总结出这些人采取了哪些有效的做法。如果是这样，你也可以拿来仿效。本书作者对此进行了分析，并给出了一些答案。如果你还没有更好的办法，可以品味一下其中的道理，并加以采纳改进。

要想找到"我能做些什么"这个问题的答案，首先要了解为什么人们在企图改善合作关系时常常以失败而告终。如果不采取任何措施就会于事无补，这很好理解，但为什么提出了好的建议也会不起作用呢？

2.2 诊断结果：发号施令并不能激励他人学习新的行为方式

一种诊断分析结果是，改善合作关系的努力遭受挫折，其责任在于合作伙伴。也许是因为合作伙伴思想比较简单，不懂得观察团队中大家相互合作关系的重要性；也许是因为合作伙伴的控制欲望太强，容不得别人对他施加影响；也许是因为有人脾气太坏，根本无法与他人合作。

如此解释可能是正确的，但也可能是错误的。为什么要对这种解释持怀疑态度呢？一个理由就是这些论断结果都将你自己排除在外了。出现问题便将责任推脱给他人（有了成绩则归功于自己）是人类的通病之一，你宁愿相信是因为对方而不是自己才使得激励他们采取新的行为方式变得困难重重。但是认识到自己的偏见之后，就应当对这种有利于自己的解释持怀疑态度了。

还有一个理由需要你把眼界放远一些。把所有的责任都推向合作伙伴是行不通的。如果问题的症结在于与你合作的人不好，那么除了顺其自然或者干脆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辞职另谋高就之外，你别无他法。如果产生问题的部分原因在于你的某些做法不好，那么问题解决起来就要容易一些，因为你可以通过改变自己的做法来使情况得到改善。在出现的问题中，你的责任越大，那么通过改变你自己而使这个问题得到解决的可能性就越大。查找自己在出现的问题中应当承担的责任时，既不要有负罪感，也不要责备他人，而是应当将精力放在你自己应当采取的行动上，这样才能够更加增强自己解决问题的能力。

因此，假若同事们不能按照你所说的那样去做，那么首先要假定是因为你做事的方法有些不妥。

2.2.1 对他人发号施令会让他们感觉你凌驾于他们之上

每个人对自己都很在意。所说的每一句话，常常都是说者无意而听者有心，并且体现了说者和听者之间的相互关系。如果听者不喜欢话语中暗含着的针对他的看法，那么他会抵制你所说的话。

在同事耳中，可能你的话听起来是一种指责 即便是提出一个问题，在别人的耳中也同样可能暗含着你对他的看法。有一个人在办公室劳累了一周之后，星期六早晨还是早早地起来了。吃早餐时，他心里想着家里有哪些家务需要做。他喜欢做一些简单家务来使自己换换脑筋，不再去思考工作中那些复杂问题。于是他问妻子：“地下室还乱吗？”可妻子反唇相讥：“多谢了。你整整一个星期什么忙都不帮，还抱怨地下室乱，别来指责我。”

有个人是一家装配厂的生产线主管。他周一早晨上班后，在上午十点钟左右的时候打电话给采购办公室，询问有关流水线所需设备的情况。

生产线主管：电机什么时候到货？你告诉过我上周三到货的。

采购员：但是，那是在订单改变为大宗采购之前。订单改变了，到货日期就会推迟。人人都知道这一点。

生产线主管：噢，我没有想这么多。我们能不能……算了吧。下次告诉我一声，免得我们又不了解相关的情况。以后如果有人改变订单，请告诉他们新的交货日期。

采购员：我们是按规章行事，从没有人对此提出过意见。如果你不清楚，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那也不应是我的过错。

这些话听起来是不是很熟悉？在这两种情况下，说话人都是在提一些改进性的建议，结果都被听话人视作对他的一种指责。这样的对话很快就会转变成两人之间毫无意义的争论，这是什么原因呢？

无论什么时候，只要是在指导别人做事，就可能有被听话人视做是在指责的危险："问题出在你那儿，我有解决的办法。"同事们非常看重自己的自尊心和声誉，他们希望在别人的眼里他们是有能力的，是能够得到尊重的，不愿意受到别人的指责。

提出的改进建议很容易被听话人当作是一种指责。人们常常认为如果工作中没出什么错误，就没有必要对相互合作的关系加以改善。"如果东西没有坏，就不需要修理。"从这句话中得出的推论是，如果某件东西需要修理，那一定是坏了。而且如果东西坏了，那肯定是某人把它搞坏了。因此，"也许我们可以把事情做得更好"在听话人的耳中就变成"事情简直是一团糟，责任在你。"当你告诉别人该如何改善合作关系时，很容易刺激这种敏感的神经，即使是非常善意的话也会被当做是在指责或批评别人。

如果人们认为是在受到批评，他们就会做出反应。有些人的反应是否认存在的问题，从而使他人没有理由指责谁："噢，算了吧，问题没那么严重。别紧张。"有些人则是对提出的建议进行反驳，以防止别人指责他没有及早采纳建议："这个建议根本行不通。"还有一些人则是抨击提出建议的人："你是在告诉我该如何做事吗？"

面对这种行为，一种反应就是心想："这人性情真古怪，我不过是想帮助他。"于是不再为其烦心。好一些的反应是："他们有这种反应很正常。现在我知道他们为什么会有这样的反应了，也许我能更加巧妙地处理解决这样的问题。"

在同事耳中，你给他们安排的工作不太重要 你让一个人采用一种新的工作方式时，这个人会有一种虽然很少明说但却隐藏在心里的顾虑，那就是"在这个新的方案中我担当的是一种什么样的角色？"他也许还会问："在改革的过程中我起的作用是什么？"如果他感到被当作了这一过程的局外人，他可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会极力反对任何改善合作关系的做法。做决定的是别人，自己却被排除在外。因此他可能会担心你试图成为这个团队的负责人，而她只得退居其次。

举个例子，假定你正在参加你们部门召开的销售人员大会。在会上你建议说，不要只是简单地汇报上周的产品销售情况，也应就本周如何才能够尽可能多地约见一些客户相互进行一下磋商。如果大家同意你的建议，那么他们对待建议会怎样表态呢？“露西想到了一个这么好的主意，我们应按照她说的去做。她是这个团队的领头羊，我跟着她走。”如果大家对你的建议持反对态度，那么他们就会采取不同的说法:“她出的馊主意，我们没有办法按照她说的去做。”假若他们只能有这两种选择，那么每个人都有理由反对你提出的建议。如果你提出的建议没有让你的同事们参与进去，或者使他们感觉自己在其中只起陪衬作用，那么他们就不太可能对建议表示支持。

更糟糕的是，他们可能会对成为局外人采取听之任之的态度，因为多数人都会尽量避免与他人发生冲突。如果不让他们参与那些活动，他们很可能会完全撒手不干，而把工作留给其他人。如果你想让你的团队充分受益于每个人的才智，就不应该让团队中的任何一个人成为局外人。

2.2.2 只告诉他们该做什么却没有说服他们

你所说的话可能在别人听来像是在指责他们或让人觉得你高人一等；还有些话你没说出来，因此很可能让人无法了解你的真实想法，无法参与对问题的思考，也不能证明你提出的办法行得通。

人们不理解他们为什么应当有所改变　本书作者的一位朋友是管理咨询师。他专门为公司策划改革项目，而且大多数客户都是大型的信息技术公司。他说，管理层的最大失误就是不向下属解释为什么公司需要改变某种传统做法。下属们只知道改变他们的做事方式既耗费成本又非常麻烦，但却不清楚这种改变为什么能促进工作。在这种情况下，他们当然会采取抵制态度。或者他们只在表面行动上顺应，但却不全身心地投入。当你试图说服同事采取一种新的合作方式时，情况也是如此。

那么，为什么不将你提出的建议的理由告诉大家呢？你也许还并不十分清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楚这其中的理由。你有一种直觉，觉得这是一个好主意，但却常常说不清楚为什么，即使是对自己也说不清楚。你或者是不愿意和盘托出你的理由，因为害怕别人可能会找出其中的缺陷；你或者是找不到恰当的话语来表达。如何相互合作是一个复杂的话题，你可能非常清楚什么方法有效、什么方法无效，但是却说不清其中的原因。此时往往会说："好了，只需要按照我的计划行事就行了，请相信我。"

你没有让同事参与你思考问题的过程　即使你将制订计划的思路给大家解释得很清楚，计划仍旧是你制定的，也不是他们制定的，你希望他们贯彻执行的那些想法并不为他们"所有"。那些没有机会在计划制定的过程中参与思考和发挥作用的人很可能不会对执行这项计划抱以多大的热情。

他们没有看到你把想法付诸行动　如果一项采取某种行动的建议只是停留在理论阶段或口头上，那么常常会毫无说服力。我们常常听到这样的教诲："事实胜于雄辩"——但这一格言常常也只是说说而已。没将你所倡导的东西运用于实践，就会削弱你的说服力。如果没在实践中加以运用，就为别人不按照你说的去做提供了绝佳的借口。

2.3 对症下药：借助横向领导避免告诉别人做什么时所产生的负面影响

如果告诉别人做什么常常无人理会，那么该怎么办？横向领导实质上就是鼓励大家与你共同解决问题的能力。单靠个人的力量想要扭转败局是很难的。不要试图为遇到的每个问题都提出解决方案，关键是要改善相互之间的合作关系。让每个人都开始为改善合作关系而努力，如果做到了这一点，那么整个团队都将为今后的工作源源不断地提出建设性的意见和措施。简而言之，解决方案并不是我们所需要的最终答案，我们需要的是找到更好的解决方案的途径。

为了对他人的行为施加影响，你需要平等地而不是高人一等地提供信息、进行分析以及提出见解和建议。你是在非正式地就你们将来的共同行为与他们展开"谈判"。就像在任何谈判中一样，你必须提出建议供谈判双方商议。告诉他人必须做什么与邀请他们参与之间有着很大的区别。你所说的话既不应当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是命令、指示，也不应当是对某件事情的是非判断。同时，所提的问题和建议应当具有足够的针对性，能够打开一扇窗户，让他们通过这扇窗户看到开展某些活动所具有的诱人、清晰又可实现的前景。

如果感到能够从中受益，人们就很有可能会帮助你改善合作关系。当然，如果在改善的过程中人人都改善了做法，每个人也必将从中受益。此外，你的同事们还能立即有所收获：参与并决定如何改善某项工作的活动。通过提出问题和建议，会使工作变得对他们更有吸引力——就像汤姆·索亚[⊖]设法让他的朋友为他油漆栅栏那样。无论是汤姆采取哄骗的手法，还是让朋友们找一些符合自己利益的事情做，你不必愚弄同事们。帮助改善合作关系给人带来的成就感也就像油漆栅栏一样。在你指使同事做什么事时，要想避免经常出现的负面反应，就应当采取诸如提出问题、交流看法和带头示范的做法，促使他们按照你所希望的那样去做。

2.3.1 对事不对人

谈论合作问题时要力求稳妥。要努力使你的同事们相信，查找问题对他们没有威胁，你并不是要指责他们。

归咎于相互合作，而不是你的同事 如果同事们不用为受到批评而担心，他们会更愿意与你一起共同改善合作关系。做到这一点并不难，毕竟我们的目的不是要指责谁应对出现的问题负责，而是想使情况得到改善。明智的做法就是并肩坐在一起，共同面对困难，和同事们一起查找问题的原因所在，而不是纠缠于谁应该承担责任。随着讨论的逐步深入，同事们就会愈加清楚，要追究的是存在的问题，你和同事之间并没有任何冲突。

从定义上讲，相互作用的结果指的是多种因素相互作用而产生的结果。没有哪一个人应对共同合作中出现的问题负全责，但也没有哪个人能够完全脱得了干系。不要追究个人的成绩与失误，而要探究你们所采用的方式是否是目前为止最有效的。问题不在于你的同事是一个有水平的木匠还是一个没有水平的木匠，而是在于有没有在最好是使用锯子的时候却使用了锤子。

⊖ 《汤姆·索亚历险记》的主人公。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回想一下那位没有及时拿到电机的生产线主管。他要是这么说:“下次你不能这么做了，否则我们一起去找上司，谈谈你不合作的问题。”尽管他这样说也是有一定道理的，但是采购员会立即奋起自卫，并找出一些理由将责任推到别人身上。他也会找些理由说明他只能这么做。然而如果把问题归咎于相互合作上，他则会采取一种不同的态度。“这样做似乎有点儿问题。我没有询问交货日期是否会变更，也没有让你告诉我。我们都以为不会有什么问题了。也许我们可以改善一下合作方法。你有什么好的办法吗？”

承认他人的行为出于善意的动机 同事们在工作中的效率不高时，很可能是有某种原因在作祟，因为极少有人会有意阻止你完成更多的任务。最有可能的情况是，每个人都根据自己对工作重心的理解来采取行动。有的人可能行动比较唐突，那是因为他完成某项任务的最后期限已到，必须赶紧回去工作；有的人可能工作中的创造性不够，那是因为她有更高的目标，想继续寻找更好的方法；有的人可能有更富建设性的办法来达到目标，但是那些目标却制定得比较死板。要多推测他们的行为是出于一种什么样的善意动机。在讨论问题时，要一开始就假定他们愿意提供帮助:“我知道你最近一直很忙，也许还正在为降低成本操心。但我还是想请你考虑一个问题，这个问题我已经想了很久……”

知道你想了解他们的看法会有助于他们了解你的想法，而且这样会使他们觉得你很重视他们的意见，认为你提出的任何新建议都会考虑他们的意见。

分担责任 在一个团队中，相互合作的好坏取决于每个人在工作中的表现。出现问题人人有责。你也许没有意识到你在其中应负的责任，但你的同事们通常都能够意识到。

聪明的做法是勇于承担部分责任。“我认为我们可以使我们的团队合作得更好。我相信造成目前的这种困难局面，我同其他人一样也有责任。让我们共同设法改善目前这种状况吧。”在讨论目前工作中存在的问题时，有针对性才会有说服力。你不能这么说:“噢，我也有错。”而应当这样说:“恐怕我们相互之间谁也没有注意对方想说什么，我敢肯定是这样的。琳达给我讲她的想法时，我打断了她转而说起我的想法来。这样的做法对工作没有什么好处。或许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们可以将所有的想法都罗列出来，然后逐个进行讨论。我们先讨论琳达的想法吧。”

对目前存在的问题承担部分责任是正确的，这样做不太容易刺激他人出于自我保护而抵制你提出的建议。事实表明，指出某人的工作可以做得更好，让他明白你的目的并不是要指责他，这种做法相对而言不会引起矛盾。

2.3.2 想一想他人如何看待所扮演的角色

通过对工作提出问题和交流看法，你为他人拟定了在工作中将扮演的角色。试图改善团队的合作关系就如同是在制作一部电影。同事们在决定是否接受分配的角色时，头脑中考虑的主要问题很可能是：“我扮演的是否是主要角色？”给同事分派任务既要使同事得到满足，又要有助于提高团队的工作成效。

使角色具有吸引力 如果不让团队中的每一个人或是几乎每一个人都参与团队活动，你就无法改善团队的工作关系。要做到这一点，首先就要使你分派的角色对每一个人都具有吸引力。这个角色应当是积极的、主动的。很少有人愿意在别人忙于工作时自己却无所事事。如果分派给他的角色能让他扮演起来很有兴趣，那么这种角色就是很有吸引力的角色。其次，这个角色应当能够得到尊重，既自我尊重，同时也受到别人的尊重。如果想让别人干活时这么说：“其他人都在忙着筹办明天的野炊，你干嘛不去把碗洗一下。”那么没有人会欣然接受这项任务。你分派给别人的角色如果能让他们发挥并展示自己的能力，那么就会更具有吸引力。大多数人不会太注重一定要把自己摆在比同伴高的地位上，但也很少会有人愿意被低人一等来对待。

赋予你所分派的角色一定的权力 如果你分派给同事的角色能够让他们拥有一定的权力，那么一定会吸引更多的人参与。我们大多数人都希望能够拥有一定的影响力。如果人们对他们所从事的工作以及整个团队的前进方向有一定的发言权，那么他们将更加积极地投入其中。

如果同事们能够提高他们的横向领导能力，那么人人都将受益。更为重要的是，他们将习惯于在工作中发挥作用；如果你能够在团队中运用横向领导来改善合作关系，那么工作情况将会因此而好转；如果其他人也主动利用他们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才能改善合作关系，工作情况就会更上一层楼；如果与你合作的同事也同样掌握了横向领导技能，甚至掌握得更好，那么就能够充分展现出成功运用横向领导能力所具有的优势。

2.3.3 让同事们共同参与规划变革

要想有效地改善我们做事的方法，一是要团队中的每个人都必须理解变革；二是要大家共同努力来实现变革。要做到这两点，最好的办法是让每个人都能对变革发表意见，从而使大家都能够了解为什么要实施变革，并且人人都会觉得新的办法是在自己的参与下提出的，因此大家都很希望这种方法能够取得成功。

2.3.4 思想要开放

你肯定希望同事们思想开放，能够接受你提出的观点。鼓励大家解放思想的最佳办法就是你自己的思想要开放。这样更容易让同事们相信，只要他们的观点是正确的，你就会接受。你的目的不是让别人当听众，对你的观点句句赞成。你是想了解同事们对问题究竟是怎么思考的，然后从中受益，因为提出的任何方法都是可以进一步改进的。本书作者认为，书中就针对如何改善人们的合作关系所提出的指导方针是相当好的，但是我们确信还可以改进。如果我们再用一年的时间做进一步分析，那么可以做得更好。在读者提出问题和建议的基础上，我们肯定能够对这些指导方针做进一步的改进，但是我们无法做到让每一位读者都觉得这些指导方针完美无缺，不同的读者对这些观点会有不同的理解。

如果你建议采用书中提出的一种方法，同事们也可以对这种方法加以改进。不要抱着你最初（或者后来）建议采用的方法死死不放。听听你同事的意见，要乐于汲取其中的精华。

如果有人要改善合作关系，一定要支持他。不要试图压制他的观点，也不要把注意力转移到别的事情上。最糟糕的会议是全部由专业调解员和主持人参加的会议，他们每个人都竭力证明自己最清楚该如何改善合作关系。要成为一名好的领导者，其中的一条就是知道什么时候该做一名好的跟随者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.4 用于实践：讲究策略，邀请他人共同出谋划策

本章所述内容可归纳成一些简单可行的方法，帮你促使其他人与你一起共同行动。在直接告诉他们应该做什么行不通的情况下，有三种不太会让对方产生抵触情绪的方法可以采用：一是提出问题；二是交流看法；三是带头示范，为他人起示范带头作用。这三种方法并不是一些骗人的伎俩，要想成功运用应当态度诚恳。当你非常想知道答案时，你就应当诚恳地提出问题（类似“你为什么这么笨？”这样的问题就不诚恳）。提的建议应当仅仅是你的一些想法，而不是你做出的结论、决定或声明，这些想法只不过是一种可能，提出来供大家讨论和斟酌。当你做某件事时，所做的这件事应当有意义，应当为他人树立起一个在工作中主动地、建设性地发挥作用的榜样，而不是在那里做秀。本着这种诚恳、坦率的态度，我们提出如下几条指导原则。

2.4.1 请同事们开动脑筋想办法

让其他人一起来改善合作关系，最简单的办法就是提出问题。这样做是为了把焦点集中在问题上，而不是武断地下结论，从而避免让同事产生抵触情绪。只要方法得当，就不会给任何人造成压力。大多数人都乐于让别人看到团队的工作目标是在他的帮助下制定的。只要不是质问，人们一般不会拒绝别人征求意见。

说明你提出问题的目的 即使你提出问题时既诚恳又坦率，但是如果人们不理解你为什么提出这种问题，那么也会令他们感到不安。回想一下我们在前面例子中提到的那位丈夫，他问他的妻子地下室是否依然混乱，以便决定是否在上午打扫地下室。但他的妻子却认为他这么“问”是另有目的，是在拐弯抹角批评她没有打扫地下室。

假如同事们不了解你提出问题的目的，他们会从最坏的角度来判断你的想法。因此最好不要让他们揣摩你为什么问他们这些问题，而是设法让他们专心思考问题。如果你抽出些时间解释一下你提问的目的，就可以让他们放心。“亲爱的，我在想我今天可以干些什么家务活。你认为有哪些家务活需要做？地下室需不需要打扫？”同样，如果你这样问：“乔，我需要你的帮助。我知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道我们改变了那些电机的订单，但我们现在很急需。没有这些电机，生产线就可能无法正常运转，我的上司就会因此而责备我。我能做些什么以便你们能够尽快给我们发货呢？”那么那位供货商可能就会给他提供帮助。

真正提出问题 人们往往容易习惯性地以问句的形式，让别人接受他所安排的日程。例如:“我们确实需要在明天早晨八点见面，你认为如何？”“你也认为目前的现状不令人满意吧？”像这样措辞的问句，其实就是迫使别人同意他的看法。

开始提出问题时，不要提那些只有一个答案的问题，最好是开放性问题，把有关方面都包括进去。例如，“你认为造成这个问题的原因是什么？”就是一个开放性问题。只能用“是”或“不是”来回答的问题属于闭合性问题。闭合性问题不能调动大家进行充分的思考。类似“你是否认为产生这个问题的原因是由于安德鲁的抵制？”的问题就不是开放性问题。要鼓励同事全身心地参与讨论问题。

如果你在提出问题时头脑中已经有了答案，同事们一般都能看出来。此时他们不会开动脑筋思考你提出的问题，而是猜测你的观点是什么。他们是赞同你的观点还是反对你的观点，很可能取决于他们对你的看法。他们还可能会对你率先提出问题感到不快，因为这就会使他们觉得好像你是学校老师，而他们是小学生。

2.4.2 与大家交流看法

假若你确实已经有了自己的看法，怎么办？如果已经有了一个很好的答案，就没有必要再故弄玄虚地去提出问题。既然已经掌握了一些信息、观点、建议和意见，就不妨与大家进行一下交流。

在日常用语中，把你的想法告诉他人和与大家进行交流是没有什么区别的，但是为了便于讨论，我们作了区分。把想法告诉他人意味着别人应当接受你的想法，而与大家进行交流则是意味着请他们发表意见。告诉别人想法就好比是在向他人发号施令:“这就是我们要做的事情。”而就自己的想法与大家进行交流则是试探性地征求别人的意见:“如果我们没有更好的办法，这是我们惟一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可做的事情。”就好像是一位好主人一样，你可以把你的想法留给同事，如果他愿意采纳就采纳，不要强求。你的目的是想从他人那里找到更好的办法，而不是为了只推崇一种办法，所以要鼓励大家针对你提出的办法发表不同的意见。应由大家决定是以你的想法为起点继续下去，还是放弃采用你的想法。

要与大家交流看法，鼓励他们参与思考，不要将他们排斥在外，要吸引他们踊跃参加，恳请他们对你的观点进行评判并提出新的观点。

轮流玩纵横填字游戏 改善合作关系和玩纵横填字游戏有些类似。如果你独自一人做这个游戏，而其他人则在一旁无所事事或者是紧张地观看，对你来说都不是一种好的玩法。如果一人一步地轮流填字，就会有更多的人参与进来，那么你就能找到更好的填字方法，而且周围的人也不会有太多的不满。

你的观点即使再好，也到不了不容做半点修改的地步，也不可能是伦勃朗的画，后人无法超越。最好的办法是你在画布上画上几笔之后，便将画笔交给其他人。要鼓励他人对你想出的办法加以改进，请他们在此基础上做进一步的思考："我们起草方案的方式似乎有些问题。我一直在修改你的草案，可是在你看过之后又将我删掉的东西原封不动地添了上去了。我想这是因为我不了解你起草方案时的想法，你也不了解我的想法。是不是这么回事？你认为我们应该怎样解决这个问题呢？”你也可以鼓励他人在落实自己的想法时有一个详细的方案："我认为我们应该互相了解一下做出修改的原因，我们应当怎样做？我们可以把我们之所以这么改动的原因写在一个本子上或者大声地说出来，供大家讨论。你觉得怎么样？”

我们在第4章中提出了四象限法。利用这种方法使得提供信息、进行分析或者提出新的观点都能方便地在一个象限中完成，然后让大家以此为基础做进一步的思考。你可以将自己观察到的工作情况告诉大家，然后请他们也将他们观察到的情况讲出来或者对你观察到的现象进行分析，找出原因。

请他人对你的想法提出质疑 有些人可能不愿意针对你对问题的分析发表不同意见，担心引起争论；有些人因为不知道该怎样进行反驳而与你发生冲突。在这两种情况下，聪明的做法就是使他人更便于针对你的想法而不是针对你本人提出质疑。将你思考问题的来龙去脉都告诉大家有助于他们对你的结论进行验证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的思路越透明，就越容易发现不足并予以纠正。通过这样的“集体思考”，制定出愚蠢计划的可能性就比较小，团队成员之间发生摩擦的风险也就比较小。

2.4.3 做一些有建设性的事情

在行动上带头示范就能带动他人。有时候行动是让大家了解你的想法的最佳途径。单靠口头上说该如何合作比较抽象，也不易讲清楚。为了解释清楚而滔滔不绝更容易让人摸不着头脑，从而丧失信心。我们大多数人都习惯于停留在口头上，但实际行动胜过千言万语。

如果你的表率作用发挥得很出色，就用事实说明了。一个没有权力决定别人该干什么的人也可以主动发挥表率作用。无论采取的是什么具体行动，只要大家一起效仿，就能传达出这样一个重要的信息，那就是我们在并肩战斗。

要想通过示范带头作用将信息传达出去，就必须让大家看到你在以身作则。有一天深夜，一家大型有线电视公司的执行总裁在回家的路上看到铺在电梯前的地毯都已经磨烂了，很容易绊倒人，但是却没有人主动修补，这让他很失望。他希望公司员工发现问题时都会主动去解决，而不是去猜测那该是谁的工作。第二天晚上他用从家里带来的强力胶带将地毯给粘贴好了。几个月后，胶带也松了。一周后他感到很奇怪，为什么总是他在修理呢。后来他意识到，如果没人看到是他在修补地毯，那么就不会有人效仿他。于是，第二天早晨8点45分，一些雇员看到他正跪在地上修补地毯，在这些雇员的坚持下，他将剩下的活儿留给了雇员。

如果示范行为出于人们的意料之外，就会更加引人注目。一位高级经理在会议结束时将咖啡杯收拾好，这个表率作用就非常强烈；他的秘书建议部门负责人碰一下头就目前的项目进展相互交换一下情况，这种做法可以改变对项目方案和各自责任的看法。如果他们做的事正好相反，是不会引起人们任何关注的。如果你为改变人们的行为所做的示范活动能让同事们注意到，那将会发挥出最大的作用。

2.4.4 利用四象限法组织并阐述理由

如果在思考问题时有一个简单的框架，那将有助于你将你对问题的看法告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诉别人和征求他人的意见。如果能简单明了地阐述清楚你之所以这么看问题的理由，那么你得出的结论会更有说服力。而且按照一组标准问题来组织思路，在邀请别人与你共同商讨问题时就不会感到茫然不知所措。我们在下面列出了这样的一个框架，实践证明这个框架能够发挥很好的作用，而且使用起来非常简单(第4章将对该框架进行详细讨论)。

I. 数据	II. 诊断结果	III. 指导	IV. 下一步行动
存在什么问题？有哪些？	产生问题的可能原因是什么？	采取什么策略比较明智？	下一步该采取什么具体措施？

如4个象限所示，这是思考问题时组织思路的一种基本方法。无论你干什么事情，是做一件具体的工作（如钓鱼），还是改善合作方式（大家一起钓鱼的方法），你都可以按照这个框架组织思路。这样做有助于你将错综复杂的问题划分成几个独立的部分，使之便于处理，然后再请同事们一同解决这些若干个小问题。如果你一步一步地按照这种方法做，即使问题很复杂，也不会纠缠不清。利用四象限法，就能判断在改善合作方法的过程中，你们已经进展到了哪一步。你可以将四象限法抄写在纸上，然后悬挂在墙上让大家看，也可以照这种方法通过提出问题引导大家。

假如让你们分属一家大公司不同部门的几个人共同制定明年的培训计划。由于现有计划受到很多人的批评，所以你希望能够制定出一个更好的计划。但是不幸的是，在开了第一次会议后，你就发现你们合作得并不像所期望的那么好。

这其中有两个问题需要明确，一是你们的任务是什么，即制定明年的培训计划；二是你们是如何合作的，即你们的工作及相互合作的方式。第1个问题非常明确，因此应当从第2个问题入手。因为如果要想使你们共同制定明年培训计划的任务完成得富有成效，必须保持一种良好的合作关系。

也许由于大量的工作搞得你们头昏脑胀，以至于没有意识到工作难做的部分原因就在于你们的合作方式有问题。这时，你不要立即提出什么建议，而是要请大家就目前的工作情况展开讨论，也就是收集一些反映工作情况的数据，从而使大家注意到存在的问题。

“制定一项新的计划不应该这么困难。我知道大家都很忙，都有许多工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要做。尽管如此，我们到这儿已经耗费了45分钟，但是却没有任何进展。为什么会这样呢？”

可能你们每个人都已知道你们的合作方式有问题，而且也很清楚你们对什么现象不满意。如果情况如此，你就可以让大家一同查找原因，也就是对问题进行诊断。你可以对所得出的那些诊断结果逐个进行分析，看哪个更符合实际情况。你可以促使大家共同参与思考：“工作不顺利的原因可能是由于我们没有明确要达到的目标”。结果是有一个人认为你们的任务就是写出一份有关今后工作的建议报告；而另外一个人则认为是应该编排一些新的课程；第三个人则认为你们的工作应当仅限于了解大家对哪些情况不满，然后向上汇报即可。

如果大家对工作中出现问题的原因看法一致，你就可以通过提问的方式让大家考虑解决问题的各种办法，也就是应该采取什么样的途径来解决问题。“这将有助于我们澄清目的。人们认为我们这个委员会应该获得的最终成果是什么?”

问题的关键常常在于如何才能将一个好的想法付诸实施。如果实际情况如此的话，你可以助你们团队一臂之力，带领他们集中讨论下一步应该采取哪些具体步骤以使大家合作得更好。“我们应该如何澄清我们的目的？人们对我们从现在开始的一个月内应该取得的成果有什么样的看法？”

本章讲述了为什么“发号施令”这种做法很可能不起作用以及如何运用横向领导来克服发号施令时所遇到的困难。这种方法的核心就是在你试图使别人改善合作关系时不要让他们产生抵触情绪。采用这种方法，在你征求意见时，对方就会感到是对他的肯定而不是批评；采用这种方法，在你提出解决方案时，对方不仅不会抵制，而且还会利用这个机会搞清采取这种方案的理由并提出自己的看法；采用这种方法，就不会让对方觉得自己处于从属地位或发挥不了多大的作用，而是让他感到自己是在与别人共同决策，而且能够发挥重要作用。

后面5章将分别对成功完成任务的基本要素进行较为详细的讨论。每一章里将讨论如何提高个人的相关技能，勾勒大家共同利用这些技能及其实践的目的，同时还介绍了如何运用提出问题、交流看法、带头示范这些横向领导方法帮助实现这一目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中　篇

成功合作5要素

Getting It DONE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上一章介绍了说服他人改善行为方式的一些方法，但是改变成什么样的行为方式呢？如果不知道同事们应该形成什么样的行为习惯和应该采用什么样的合作方式，前面介绍的那些方法也不会有太大的用处。

值得庆幸的是，有关这方面的看法多如牛毛，书籍、杂志中充斥了各种各样的观点。但是，这些观点鱼龙混杂，有的是对的，有的不太对。再者，也没有人能够阅尽全部相关的书籍和杂志。最有效的观点应该简单易记，而且能够解决大部分合作中产生的问题。

医生在研究人体时如果想要掌握数千块骨骼以及腺体和血管的情况，可能根本就做不到。但是他们通过将人体划分成几个系统，如骨骼系统、血液系统、神经系统、消化系统等等，从而使学习解剖变得简单了。在本书的这一篇中，我们将团队合作问题分解成5个基本要素，并且针对个人在工作中如何处理各个要素提出了建议，同时还非常简单地描述了在一个团队中应该如何更好地管理这些要素。

最后，书中还介绍了一些可用于激励他人养成更好行为习惯的横向领导方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章

Getting It DONE

目　标
旨在明确要实现的结果

如果不知道自己争取要实现的目标，就很难取得成功。因此，我们研究组织的工作方式首先从第一个要素“目标”开始。在分析他人的行为之前，我们先来分析一下自己的行为。你是否拥有一些能够使自己工作起来更富有成效的目标？如果现在还没有这样的目标，那么你知道如何确定这样一个目标吗？

有位年轻的律师刚刚成为纽约一家著名律师事务所的合伙人，每天晚上很晚的时候，在他离开事务所乘坐地铁之前，他都会看一眼大厅中贴出的事务所的宗旨，这一宗旨是这样写的：

我们的宗旨是在律师执业活动中达到卓越水平，热忱地为客户服务，使我们的律师和职员在专业和个人方面都感到满意。

这一宗旨萦绕在他的脑海中，在乘坐地铁回家的路上，他反复思考着这一宗旨：“在律师执业活动中达到卓越的水平”，他沉思着：“我甚至都不知道这是在说什么，当我达到这一水平时，我也不会知道是否已经达到了这一水平，我不知道为什么要为达到这一水平而努力工作，而当我达到这一水平后，接下来又该如何去做。”

3.1　首先，培养个人技能：锐化自己的目标

在改进团队确定目标的方式之前，自己应该首先培养制定个人目标的技能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确定努力方向的技能是指在确立目标时可以使用某些标准化做法，甚至是自己在独立工作时也能够利用这些做法来确定目标。为了培养这一技能，应该首先严格审视自己目前选择目标的一些习惯。

3.1.1 问题：即使努力工作，工作成效也不大

可能经常会出现这样一种情况：正在做事的过程中，突然自己问自己："我为什么做这件事呢?"；或者是会发现自己一会儿干这件事一会儿干那件事，比如接电话、回复信件或者接待走进办公室的同事等。这说明这是一家不错的公司。一项关于大型组织经理人的研究成果表明，经理人的相当一部分时间浪费在了被同事打扰或者打扰同事上面。大部分人把时间花费在与欲完成的工作没有关系或者没有多大关系的事情上。有时，工作越是努力，成效却越不明显。

3.1.2 诊断结果：缺少有效的目标

关于导致这样问题出现的原因的一种解释是缺乏对工作目标的有效理解。与前面讲到的年轻律师一样，你可能有一些冠冕堂皇的理由解释你为什么在做眼前的事情，但是这些理由并不是有助于你完成工作的目标。

缺乏目标会影响工作绩效。如果心中没有目标，就很难分辨出自己的工作做得好不好。即使得到极精确的指示，但是却不知道为什么要做这项工作时，工作积极性也会受到抑制。有谁愿意为完成一项不知有何意义的任务而努力工作呢？不久前，军队中实施的一项惩罚措施是，命令犯错误的士兵挖一个深坑，然后再将其填平。对于习惯于艰苦工作的士兵来说，这种操练的惩罚意义是在于它的无用性。没有目标的工作就是一种惩罚。

管理学理论的传统智慧在于阐明任务目标对于提高绩效极为重要。大家都知道这一点，而且这一传统智慧是正确的。但是，为什么不能经常性地阐明任务、明确目标呢？实际行为表现背后的深层原因是什么？我们来看看几种可能的分析结果。

1. 对过去做出反应而非向前看

一种可能的解释是，我们总是很自然地向后看、但很少向前看。使用"什么"可以提出两种截然不同的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- "什么导致我做这件事的？"
- "做这件事是为了实现什么目标？"

前一个问题让人回想起以前发生过的某件事，而后一个问题则令人展望想要达到的目标。

我们经常无法分辨导致我们行动的前因与我们想要达到的目的或者实现的目标之间的区别。当被要求解释我们的行动时，我们的回答通常是以"因为…"为开头，然后加上过去发生的一个事件，而不是以"为了…"为开头，然后指向未来。

过去的事情的确是一个很好的采取行动的理由。我们的大多数行动都是受到了先前某一事件的激发，例如成本升高、库存空间不足、战争、饥荒或者洪水灾害等等。如果触发事件是来自其他人的要求，我们一般不会充分考虑自己的目标。把考虑问题的事情交给上级，自己只是落实一些有限的指示，要比担负起实现目标的任务来得更轻松一些。

然而即使按照上级的指示而行动，只是知道前因也是不够的。

"你为什么这么匆匆忙忙地取报纸？"

"因为老板告诉我这样做的。"

老板下达的这样的指示，对于让人去取报纸已经是一个足够好的理由，一般情况下，人们不会对此不予理睬或者拒绝执行。但是另一方面，如果知道取来的报纸将用于什么目的，也许会倾注更大的工作热情。老板是想把报纸垫在漏了的油漆桶底下？还是想了解波斯尼亚的最新信息，或是公司股票的最新行情？

如果不知道取报纸的目的，那么也就不知道是应该从壁橱中的报纸堆中取出旧报纸呢？还是应该去报亭买当天的报纸？或是应该在互联网上查找股市行情？如果不知道目标，在行动中也就不太可能做出好的选择。

我们经常会逃避选定方向，因为这是一项艰苦的工作。与向后看相比，向前看的难度要大得多。我们都知道我们做过什么。然而正如俗话所说："先见之明是精密的科学"，若要描述争取实现什么目标，则需要发挥想像力。这个问题在某种程度上源自于我们认识事实的方式，因为过去的事是真实的、直接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的、生动的，而未来(或者我们所计划的)则是不确定的、模糊的和虚幻的。集中精力考虑未来的问题比解决目前正在给我们带来影响的问题需要付出更大的努力。

2. 有目标，但是没有起到积极的作用

决定确立一个前瞻性的目标只是第一步。正如我们有时盲目地工作是因为我们只是向后看寻求工作的动因，却没有向前看确立工作的目标一样，确定目标本身也存在着同样的问题。

大家知道，一个公司或者一个政府部门都应该有一个宗旨。大家都说应该有，股东和官员们也希望如此，但是人们大都不明白为什么应该有一个宗旨。除非是因为你需要有一个目标，所以才盼望确立目标，否则确立的目标仍将是没有用的。因此，虽然很多组织都确定了的自己的宗旨或者目标，但是却没有很好地发挥出它应有的激励人心、指引方向或者帮助他们确定工作重点的作用。

大多数宗旨都存在着这样或那样的缺陷。

没有发挥出激励人心的作用 有些清晰明确的目标并没有激励的作用，特别是对于日常性工作任务体现的更明显，如把数据归档，以便今后我们需要这些数据时知道到哪里去找；填写这些表格，以免老板指责我们没有做好记录。如果确立的目标无人关心、无人在意，就几乎等同于没有目标。

不能帮助判定成功与否 非常清晰明确的目标陈述起到的另一个作用是为衡量成功与否提供了标准。在一天、一个星期、一个月或者一年结束之际，我们都希望在回顾过去一段时间工作的时候，能够发现取得了一些成就，希望到达了一个新的里程碑。

不能给予直接的指导 有可能有激励人心的愿景，但却没有近期目标。这种激励人心的远大目标可能显得遥不可及，以至于人们不知道为了实现这一目标现在应该做些什么。以一个非赢利性组织为例，该组织的成员是一些对战争造成人类生命重大损失感到惊恐的理想主义者。他们确立的组织目标是“为和平而奋斗”。然而无论和平是多么的令人向往、多么的值得赞美，也无论这一目标是多么的激动人心，这个目标却无法为具体的工作提供有力的指导。他们会发现他们在朝着不同的方向努力，有时彼此之间的努力方向甚至是相反的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有些人可能秉持“依靠威慑取得和平”的理念，支持政府加大军火投资力度，增强威慑力；另外有些人却在争取通过裁减军备的方式来谋求和平。

如果目标陈述达不到上述要求，你就会发现所做的大部分工作与任何目标都没有关系。罗杰养成了一个习惯，他喜欢在他的法律专业课堂向他的学生提出这样一个问题：如果在70岁时去世，希望朋友在纪念仪式上说些什么？学生们的回答惊人的相似：“在家人和朋友需要的时候总是能够出现在他们身边、致力于为公众服务、帮助社区、过一种安定和谐的生活……”。但是当这些年轻的工作狂们被问及他们正在寻找的工作或者想做的兼职工作与实现这些愿景目标之间有何关系时，两者之间的巨大差距使他们感到震惊。虽然远大目标和努力工作都是不可或缺的，但是只有把目前正在做的工作与最终目标的实现联系起来，才有可能实现最终目标。

3. *确立明确的目标并非易事*

明确确定一个能够起引导作用并指明方向的目标是比较困难的，因为长远计划与短期计划之间存在着难以平衡的关系。在展望长远未来时，我们可以理想化一些，可以充分发挥想像力，可以幻想。在遥远的未来，一切都有可能，我们可以不受当前困难的限制。

但是，远大理想对当前需要怎么做没有太大的影响。我们经常忙于与愿景目标没有关系的日常事务。我们努力地工作，比如回答问题、接听电话、写信、忙于把东西从一个箱子倒到另一个箱子等等，但是只是在有空闲的时候想一想激励人心的愿景是不能实现它的。目标太小没有人在意，目标太大又似乎根本无法实现。远大的目标离我们似乎是那样的遥远，以至于我们不清楚怎样才能够把它拉的离我们更近一些。

3.1.3 对症下药：确立一个能够给你以激励和引导的目标

无论做什么事情，都需要确定自己是清楚地知道自己的目标。无论是搭建栅栏、撰写报告，还是在试图改善与其他人的合作关系，都需要清楚自己的目标。当工作任务就是选定目标时，则更是如此，我们必须清楚为什么需要有目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 不要只是做出反应，而是要向前看

我们通常会假定已经给定了目标，目标早已存在，目标存在于某个地方；我们往往相信能够轻松地找到一个目标，只要稍微动动脑子就能发现目标是什么。如果这样认为，就大错特错了，有效的目标不是找出来的，而是必须做出来的。

向后看查找原因和向前看寻求目标之间不是非此即彼的关系，是可以同时兼顾的。向后看查找动因有助于发现一些可能的目标，有助于认识到应该做什么、紧迫性如何以及如果不做可能带来的风险，但是向后看不能给我们的行动以有力和直接的指导。无论动因如何紧迫，我们能够影响的只有未来。

你们来参加管理课程是“因为”你们老板的推荐，或者是“因为”公司为你们交纳了学费；你们研究竞争对手的产品，是“因为”你们受命这样做。无论动因多么强大，只要向前看、为自己确定了一个目标，总是能够使自己受益。

如果要学习管理课程，那么就可以问自己，学习是为了达到什么目标？是想要学会什么分析方法？想要掌握什么技能？如果你所在的团队正在研究某竞争对手的产品，那么目标是什么？是为了发现产品的缺陷与不足，以便能够向客户指出吗？还是为了找出产品的优点，以便自己的公司能够有所借鉴？

又要专心致志地实现目标，抛开其他一切与实现目标无关的事情，同时又想去做一些随心所欲的事情，两者之间总是在相互牵扯。对做任何一件事情来说，并不是说采取的每一项活动都是为了实现某一非常明确的长远愿景服务的，而且很有可能是将太多宝贵的时间和精力浪费在了阅读报告、写推荐信、接待外宾以及其他一些对于实现目标毫无益处的“好事”上。虽然我们不可能做到把生命中的每一秒钟都完全用于实现自己的目标之上，但是用于实现目标的时间是越多越好。我们的目标之一就是要减少花费在与目标没有太大关系的活动上的时间。正如一位参加艾伦组织的研讨会的经理所说：“我们拥有的时间是有限的，但是我们能做的工作却是无限的。”

2. 确立一个有助于成功合作的目标

无论是日工作目标、年工作目标，还是一生的目标，一旦你认识到目标是你自己所选择的，就要面对这个目标。并非所有的目标都是同样有效的，有些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目标的效果就比其他目标更显著，可以帮助人们取得更大的成果。

为什么要拥有目标呢？精心选定的目标应符合什么样的条件或标准？拥有了明确的目标就可以更好地工作，确立目标的工作过程也同样如此。对某些人来说，更贴切的目标也许是“为了使自己快乐”，也许是在面临很大压力时“为了度过这一天”。有更高的志向，就可能完成更多的工作。作者认为，读者之所以读这本书，很可能是因为想有所作为和取得一些成就。精心选定的目标应符合以下4条主要标准。

- 激励人们加倍努力工作。
- 有助于衡量成功与否和评价成就大小。
- 与当前的工作有关联。
- 确保每天的工作都有助于实现远大的目标。

3. 确立不同的阶段性目标

很难理解如何能够使一个目标同时符合上述所有标准。如果目标是宏大的和激励人心的，比如说是为了制止市内学校暴力，或者是把一个尚处于起步阶段的公司发展成为同行业的龙头公司，那么将很难看出现在应该如何做才能实现这样的目标；如果目标实实在在，没有任何浮夸的成分，很快就能够实现，比如将某学校青少年犯罪信息编入数据库中，或者是寻找满足潜在客户需求的方法，那么将很难看出这些目标有什么作用。是选择确立宏大的目标？还是选择确立实实在在的目标？最好的建议是不要“选择”，即不要非此即彼，而是要同时兼顾两个目标。在目标陈述中分三个时间节点阐述所要取得的成就，这样就会同时确定下面的目标。

- 一个激励人心的愿景目标。
- 一个发挥里程碑作用的中期目标，其本身也是一个有价值的目标。
- 一个需要当前采取行动的近期目标。

需要不断地修正这三类目标，确保它们相互之间的“一致性”。

激励人心的愿景目标 如果目标很有意义，能够调动人们倾注更大的热情，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们就会愿意更加努力地把工作做好。目标仅仅清楚是不够的。例如，命令中规定在地上挖二十个坑，每个坑六英尺深，然而再把它们填平，这样的命令清楚而准确，但是对于一天的工作来说，这却是一个完全不能让人满意的目标，除非能够用一个令人满意的答案来回答自发性的“为什么做？”的问题。

我们需要拥有一个关于未来的愿景目标，从而证明当前工作拥有正当的理由。我们希望同事们不仅能够达到预期的水平，而且能够心甘情愿地为他们所理解的目标做出贡献。国际红十字会的工作人员和其他救援工作者的工作承载着巨大的艰辛与风险，但是他们能够心甘情愿地从事这样的工作，因为他们拥有崇高的理想。我们为某项任务而做出的努力取决于这项任务与更高目标之间的相互关系。如果我们知道我们是在建造一个大教堂，那么我们就可以更容易地忍受整天凿刻石头的工作。

并非所有的目标都能够起到激励人心的作用。但是，只要愿景目标能够清楚地为当前的工作提供充足的理由，我们就会更加努力把工作做好。这一目标可以是个人目标，比如多挣些钱养家糊口，或者为了能到阿拉斯加徒步旅行。如果目标与工作本身相关就更好了，比如，找出生产线上的哪些环节可以降低生产成本，从而让更多的人能够买得起公司生产的处方药。很多工作都能挣到钱，现在做的这件工作好在什么地方呢？最好的情况是自己觉得没有必要问“我做这件工作的目标是什么？”，或者觉得没有必要说“我看不出这件工作有何意义”。愿景目标越是明确，其合理性和道德价值就越高，就越有意义，对从事这项工作的人员的激励作用就越大。

一个有效的愿景目标应该具有一定的长远性，因此制定的长远目标在内容上就不应该是以当前的事情或者眼前的考虑为主。你一定不希望你的计划充斥了当前支票账户资金缺乏的问题或者某些董事会成员在上次会议上的发言。在选择愿景目标时应着眼于未来，而不应局限于眼前急需解决的问题。

可是，愿景也不能遥不可及，不能对当前的工作完全没有影响。“地平线以上”的目标是不会给人以方向感的。愿景应该具有崇高性和鼓动性，同时还必须清晰明确和不太遥远，应该对近期要做的工作产生一定的影响。

发挥里程碑作用的中期目标 在玛莎葡萄园岛（Martha’s Vineyard）的海

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上曾经举办过一场著名的小帆船比赛，那儿的海上有浓雾、微风和强潮。参赛帆船除了旁边紧临着的帆船外，其他什么也看不到。由于没有陆标做为参照来确定方向，有个船员便悄悄地放下一只锚，想以海底为参照物，查看一下帆船的移动方向，结果他们发现帆船在向后飘移。于是他们抛锚将船稳住，直到海潮改变了方向。由于其他帆船被海潮推着倒退，他们抛锚的帆船最终“移动”到了领先位置，赢得了比赛。

我们希望目标中能够包含一些能够衡量工作好坏的依据，我们不可能等待很长时间、甚至数年时间，来验证是否实现了长远目标。如果只有等到最后才能验证是否取得了成功，那么再想采取一些补救措施就已经太晚了。我们应该在实现长远目标的过程中设置一些基准点，以便测定工作进展状态。清晰明确的目标陈述中应该包括一个中远期目标，也就是在实现远期目标的过程中某种可以实现的、现实的、可测量的目标。明确提出的中期目标及其计划的完成日期是衡量工作绩效的依据，同时在时间上也留有了余地以便进行修正。

在为实现长远愿景而努力的过程中，有可能会出现感觉目标遥不可及甚至想要改变目标的情况。为了避免浪费时间，可以先争取实现中期目标。无论是否能够实现最终目标，中期目标都是值得为之付出的。桥只建到河中央是毫无用处的，但是如果建造的桥虽然只有计划宽度的一半但却是贯通的，则仍会具有实用价值。

建造哈勃望远镜的柯达分公司了解到，如果国会削减这一巨型卫星的预算，美国国家航空航天局很可能中止哈勃望远镜工程。为了避免自己的努力付诸东流，他们指定了一个工程师小组来确保为该卫星开发的技术还可用于其他商业用途。每当可以用不同的方法解决工程问题时，他们就会选择在其他应用中也最有可能得到应用的方法。

需要当前采取行动的近期目标 激励人心的愿景目标是努力的方向和动因。中期目标是在实现愿景目标的过程中值得努力实现的一些实实在在的可衡量的目标。除此之外，还需要有近期目标，以便调动我们的积极性，致力于实现我们共同的事业。

可能存在着一个很大的风险，那就是虽然明确了方向，也确定了长远目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和中期目标，但是如果在努力的过程中不能回答“下一步应该做什么？本周应取得什么样的成效？”这类的问题，同样也不会取得太大的成就。每个目标的实现都会缩短我们与最终目标之间的距离。

每个政客都知道，仅仅依靠承诺要建设更好的城市、廉洁的政府和新型民主等长远目标来鼓舞支持者是不够的，还必须通过推出一些马上就可以落实的实事来争取民众的支持，潜在支持者需要一些他们能够为之努力的近期目标。为了使选民们积极参与，从而使政治活动更加有效，候选人给支持者安排了一些为实现近期目标即刻就可开展起来的工作，如上门拜访选民家庭、往信封里面装竞选资料、粘贴邮票、散发宣传单、回复邮件、接听电话等等。一旦开始行动，通常就会变得越来越投入，很少有人认为是上当受骗了，是在白费功夫。一旦开始从事某项事业，就会越来越觉得这项事业非常重要。通过着手开始做某些具体的事情，特别是当这些事情对于实现远大崇高的目标有意义时，你通常会抛开疑虑，搁置矛盾心理，专心致志地完成工作。（使我们相信自己所做的事情——这种心理认同有着很重要的作用，因此我们需要定期检查我们的目标，看其是否仍旧是正确的。）

4. 根据所要取得的效果简单明确地表明你的目标

听起来颇有意义的目标也许不能起到指引方向的作用。对于医生而言，一个非常明确的主要目标是“不要伤害病人”。虽然这个目标对他们的从业行为起到了很好的限制作用，使他们变得非常谨慎小心，但是这一目标并不能指导医生该如何去做。打高尔夫、清除花园杂草、看电视、读小说都可以使医生避免伤害病人。

如果想要有所作为，而不只是为了让自己有事可做，那么就应该以未来将要完成的事情为依据来制定目标。最好的目标不仅仅是要使自己将来什么时候都能够努力地工作、有效地工作、快乐地工作，而且要使自己到了一定的时候能够有所作为，能够取得实实在在的成效。例如，完成大教堂或者仓库的建造、清理出40英亩土地、还清一笔抵押贷款、公司将招聘100名或者5名全日制员工。无论确定的目标是什么，应该使人能够判断出目标什么时候已经实现。

简而言之，好的目标是“名词”而不是“形容词”。希望所做的工作是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“出色的”或者“世界一流的”，这样并不能给出明确的指导。比如说为机关客户提供园林美化、伐树服务的一家小公司，确定的目标是“保持一流的客户关系”。如果你是一名与客户打交道的工作人员，你仍旧不知道具体应该如何做。一流的客户关系是指客户应享受优惠价格吗？当飓风把树吹倒时，应该首先为这位老客户服务，还是应先为新客户服务，而依靠良好的客户关系把老客户留住？一个切实可行的目标可以给出良好的指导：“从现在起一年内，争取使我们的三个最大客户不要为新的项目进行竞争性招标，而是按照我们的标准服务价格将所有的工作都交给我们。”有了这样一个目标，我们就会去思考如何说服客户这样做。

目标可能是一种实际产品，也可能是某种报告，但是在大多数情况下，特别是对位于组织最高层的人们来说，目标可能是要改变一些组织成员的行为表现。一家大型化工公司的总裁制定了一个大型计划，旨在使他的部门经理们把技术工作交给手下职员去做，而不是自己亲自动手去做。在计划中，他的长远目标是提高生产绩效，他确定的中期目标是改变部门经理们的管理方式。如果想让这一中期目标成为一个可用目标，就必须能够衡量管理方式的变化。衡量的标准多种多样，总裁可以要求经理们上报经过培训后今后有能力处理各项具体技术问题的人员名单，也可以要求高级经理们汇报他们亲自观察到的具体事例，以此来证明管理方式已经发生了变化。

3.1.4 具体步骤：确立目标的方法

有一个家喻户晓的故事，讲的是一个陌生人看到一个人在街灯下低着头来回走动。当陌生人问这个人是否需要帮助时，这个人说他在寻找他丢失的汽车钥匙。帮忙找了一会儿后，陌生人问他是否能够想起将车钥匙丢在什么地方了。那个人回答说：“钥匙丢在了半个街区以外的大街上，但是这里的灯光要比那边亮多了。”这个故事告诉我们：不能因为某些事情容易做就忙着先做这些事情。

若想使工作更有成效，所要完成的不同目标之间必须是相互补强的，而不是相互抵消的，也就是说每一个目标的实现都应有助于下一个目标的实现，而不是这个目标实现了，另一个目标也就无所谓了。一段时间内所做的各项工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该具有累积效应，每项工作都应是在上一项工作的基础上展开的。各项工作的前进方向无论是现在还是将来都应该是一致的，即愿景目标、中期目标和近期目标是协调一致的。把它们组合在一起，应能发挥出指南针的作用，指明前进的方向。

要实现的愿景决定了愿景实现的主要途径，即中期目标和近期目标。如果不去努力实现近期目标，无论事情多么简单，也无法将你引入正确的前进方向。确立了目标必须有效这一思想后，即确立了涵盖三个时间节点的切实可行的目标之后，就可以开始考虑如何选择目标了。

1. 从最能激发自信心的目标开始

有时我们会受到长远愿景的激励，例如："从现在起十年内，我要让我们公司的分部遍及全球"，或者每天都可以快乐地做每一件事情，相信这些工作会带来一个好的结果："我为公司感到自豪，我喜欢我做的工作"。我们应该从一些有意义的目标着手，然而根据这些目标来排列其他目标。

2. 修正近期目标和愿景目标，直至它们协调一致

无论从何处着手，确定目标都应该既面向未来又立足现在，直到为不同的阶段制定出令自己满意的目标。

提出"为了什么目的"的问题 有时我们很少考虑愿景目标，只知道明天要做什么。如果我们对下一步做什么有个试探性的设想的话，应该问问自己"为什么"、要实现"什么"。

在回答这些问题的过程中，要不断地、反复地问自己这些问题，逐步深入直至无法继续提出问题。在探寻动机时，不必去寻求一个"正确的"答案，最好是列出所有可能的目标，然后从中加以选择。

例如，如果你对大部分的日常法律事务工作很满意，但又不是全部都满意，那么就值得问自己这样一个问题："我从事法律工作的目的是什么？"，是否有理由退出这一行而改做其他工作？如果理由都是反对性的，例如感觉到退出这一行就不知道如何才能支付抵押贷款，则应该找出一些支持你继续从事法律工作的正面理由。通过认真思考，你可能会发现自己愿意担任某些客户的代理人，而不愿担任其他一些客户的代理人。也许是愿意在环境保护诉讼案中担任相对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贫困一方的代理人；也许是愿意帮助那些能够刺激经济增长的高科技公司。无论是哪一种情况，你可能会试探性地确定一个中期目标，即和几个朋友合作创办自己的事务所，以便能够用更多的时间为自己喜欢的客户提供服务。

接下来，你应该再次向自己提出同样的问题，即“为了什么？”，通过为这些人提供这类法律服务会得到什么样的结果？是为了挣钱吗？是为了更多的钱、以便自己有能力“做善事”吗？是为了让这个世界变得更美好吗？是为了让什么样的人感觉到这个世界更美好？如果能够确定一个明确的大目标，你就会感到更加快乐，工作也会更富有成效。

促使自己及合伙人确定一个明确的愿景目标，有助于对自己行动的深层次的根本目的和最终目标有更加清醒的认识。或者通过不断的反思，可能会放弃既定的中期目标而确定另外一个中期目标，可能会对近期目标进行修正，从而使近期目标和中期目标与愿景目标更加协调一致。

提出“采用什么方法”的问题 为了从愿景目标反推出中期目标和近期目标，我们可以问问自己：“如何实现？采用什么方法实现？”。有些人的奋斗目标是建立一个世界性的联邦政府，他们就应该问问自己：如何才能实现这一理想？有哪些可能的中期目标能够表明他们已经成功了一半？为了确定明天做些什么，他们必须在遥远的未来愿景与今天的现实之间设立一些时间节点。这样的中期目标可以是成立一个宣传其远大理想的组织（“世界联邦同盟”），也可以是出版图书或者开设课程，展示愿景目标是多么的令人期待，并为这一理想提供支持。

个人目标

那位发现自己缺少激励性目标的律师不必接受那样的现实，他可以确定自己的目标，而不是寄希望于他人给自己提供目标。他给自己确定的目标可能是这样的：

愿景目标

在五年时间内开办个人律师事务所，主要受理个人最喜欢的法律业务，即软件知识产权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中期目标

在两年时间内我将与该领域的三个客户合作，并使自己的两个客户也加盟进来。了解我的律师将会把我视为知识产权专家。发表一篇关于软件知识产权案例的论文。

近期目标

到本月底，出色地完成当前正在处理的案子，使任事股东同意由我进行口头辩护。我将仔细研究斯坦带来的案子，向他提出一些好的建议，给他留下深刻的印象，从而能够接手这个案子。我将加入版权与商标律师委员会。

3.2　其次，阐明共同使用这一技能的愿景：大家齐心协力共同制定要实现的目标

提高个人制定目标的能力是十分有益的，即便不再做其他的事情也是如此。这种能力是实现一个雄心勃勃的目标的垫脚石，这个雄心勃勃的目标就是让一个集体采用更好的组织方式。

3.2.1　问题：与他人合作时，目标不明确带来的阻碍更大

正如个人拥有明确的目标就可以取得更大的成绩一样，如果组织有一个明确的集体目标，对个人也是大有裨益。随着合作人数的增加，明确的、得到普遍认同的目标的重要性也随之呈几何级数上升。如果一个人独自工作时没有目标，也可能还可以做成一些事情。但是当很多人在一起工作时，如果没有一个明确的、得到普遍认同的目标，将会一事无成。一个对将要干什么都没有明确思路的组织必然是一个混乱的组织。

律师事务所的年轻合伙人发现自己的干劲正在减弱，是因为他对自己的目标缺乏清醒的认识。这还不是目标不明确造成的惟一后果和最坏的后果。第二年，他眼看着事务所挣扎在濒临解散的边缘。

事务所的大部分业务都是三位任事股东承揽的，他们在决策中的影响力也最大。安迪追求的客户是地位很高的金融家，因此他希望一群极有天赋的年轻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

律师平时不要太忙，以便他随时都可以全力以赴地投入到能够上《华尔街日报》头版的诉讼大案中。斯坦追求的是保险公司拒绝赔偿其工业客户环境清理费用的国家战略诉讼案，他接手的是市政府的一些费用较低的环境损失索赔诉讼案，争取在战略性地选择出的州法院中创建一些成功的司法判例。由于这类诉讼案通常涉及的时间可以长达数年，而且有大量的环境损害源，因此需要投入大量的人力查找文档证据。佛瑞德希望所有律师都为全额付费的客户服务，从而使每个合伙人的利润最大化，这是业界普遍采用的成功评价标准。多年来，三位任事股东在事务所会议上一直为这些问题争论不休。最终有一位离开了事务所，并且带走了大批客户。但是此时的年轻合伙人对此已经是无所谓了，因为他早已离开了事务所。

这种情况很常见，令人痛心。组织成员感觉不到有激励性的目标从而产生不满情绪；有些人竭力想把组织引向不同的方向，却没有就组织应该努力实现什么样的目标进行坦率的讨论；确定的目标不能去指导组织成员开展他们的工作。这些问题的原因是什么？

有些原因与在自己身上观察到的原因一样，人们通常只对过去做出反应，而很少向前看，一个类似“出色”的模糊目标不可能成为指导人们行动的向导。有些原因是合作共事时所特有的。

1. 有些人对目标一无所知

当有新人加入组织时，我们通常会花费较长的时间告诉他们应该做什么，却很少告诉他们为什么这样做。这样做可以暂时节约一些时间，但是每次遇到新的问题时，他们又会回过头来寻求我们的指导。

2. 工作目标相互冲突

合作共事的人经常对要实现的目标有着不同的理解。你的邻居可能向你建议两家一起在院子边上修建一个共用篱笆，来把院子与外面的田地隔开。你同意了。本来你想防止野兔进入花园，但是当邻居修建了一个八英尺高的木栅栏，以便挡住附近公路的噪声和视线时，你感到非常吃惊，而且野兔可以轻松地从栅栏底下钻进来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果一开始两家能够讨论达到一致的话，就可以同时实现各自的目标。在一起工作的人数越多，相互之间出现目标冲突的可能性就越大。

3. 很难得到大家的一致赞同

合作共事容易滋生懒惰之风。有其他人在场，人们的注意力通常会受到干扰，你可以与一些人结成小帮派，以便设计对付其他同事。此外，完成任务的紧迫感也会有所减弱，因为觉得肯定有其他人处理难题，自己便可以放松一些。个人的责任感也会逐渐消失，因为人们在一个群体中经常会有失去个人责任感的表现。社会心理学家发现，在拔河比赛中，一组人拉绳子的合力通常远远低于个人力量的总和。

3.2.2　愿景：共同确立可给予我们以引导和激励的目标

如果集体中的每一个成员都能够共同利用确定目标的技能，这个集体就可以更好地工作。这就像大饭店的厨师一样，组织中不同的人有不同的近期目标，不同的近期目标汇聚在一起可以形成一个更大的目标。所有参与者对共同目标理解得越深刻，集体能够取得的成就也就越大。如果知道自己的工作是在为实现一个远大的目标做贡献，而且也知道同事们都承认和尊重你所做的贡献，那么即使工作琐碎枯燥，你也会觉得是值得的。肯尼迪总统曾经向在卡纳维尔角负责擦地板的一位老人提出过这样一个问题："你在这儿是做什么工作的？"，老人回答道："把人类送上月球。"

大家在一起针对不同的目标陈述进行集体讨论、起草和反复修改，可以使目标更加明确和更具指导意义。约翰·哈维－琼斯（John Harvey-Jones）是一家超大型国际化工公司（即ICI公司）的前任董事长，他在其著作《促成》中描述了他和董事会是如何使用这种方法来确定公司发展方向的。他们进行非正式会谈，用"活动挂图"做大量的工作。也许三天的讨论成果体现在活动挂图上也不过是十来个点，但是他们认为这是一个不错的节奏。在他看来，他们通过这种方式取得了一致，并且由此而做出的决定不同于采用其他方式做出的决定。共同制定目标可以大大减少目标冲突出现的可能性。

1. 所有人都参与制定需要共同努力实现的目标

如果组织成员参与制定目标，他们将能更好地理解目标。也许有人会想：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"愚蠢，只要是稍大一点的公司，根本就不可能把全部员工召集到一起开会讨论确立目标。另外，靠什么保证员工选中的目标会符合董事会和股东们的想法呢？"这种想法有一点是正确的，即这样来确立目标确实很难，但是并非完全不可能。制定一个有效的目标实在是一件难事，在一起工作的人数越多，就越难让所有人都参与制定共同努力的目标。组织中的某些成员，也就是高层人员，对制定形成愿景和目标负有特别的责任。

一条经验法则是让每个组织成员参与制定由自己负责实现的目标。当高级管理层确定了愿景目标或者中期目标后，各级工人可以规划如何以最好的方法来实现这些目标。

在制定不同阶段的目标时，也就是制定为完成一个更大的任务而需要在不同阶段实现的目标时，最重要的一个方面是要让更多的人能够参与到相对有效的目标的制定过程中来。董事会可以确立愿景目标，中层管理人员可以确定中期目标，每个员工可以确定为实现上述目标他们接下来应该怎样做的近期目标。

管理者的任务之一是检查每个小组或者员工制定的近期目标或者个人目标是否与愿景目标一致，是否有一定的进取性、能够对雇员构成一定程度的挑战性。应该有人代表组织提出"为了什么目的？"、"采用什么方法？"的问题。检查每个员工确立的目标和目的，也是确保员工理解他们为之而努力工作的更高层次目标的一种方法。

2. 同事之间了解彼此的近期目标

共同确立目标的另外一个好处是，每个人不仅知道自己接下来应该做什么，而且也了解同事们的工作目标。如果知道同事们的工作目标，就可以为同事提供必要的信息和资源，来帮助同事实现目标，也会尽力避免干扰同事的工作。

3. 参与制定目标后，大多数人会更加努力地去实现目标

每个组织都面临着如何促使员工将组织目标视为个人目标的问题。如何才能使员工，无论是车间工人还是办公室行政人员，都真正心甘情愿地为实现工作目标而努力呢？

让一个人将组织目标看作是个人目标的最简单的方法是让他参与确立组织目标的过程。如果一个人自己设计出如何去支持一个更大的目标，他就会认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个目标是重要的；如果一个人参与制定了绩效目标，他就会认为这个目标是合理的；如果目标是自己制定的，就不太可能指责公司把目标定高了或公司对自己的期望值太高了。

“如何才能做到这一点呢？” 让我们通过一个简单的例子来说明这一操作流程。假定有一家以提供谈判建议为主要业务的小型咨询公司。公司创始人有一个自己很中意的想法，他要求三位年轻的咨询员抽出一半的工作时间帮助他，于是他召开了一次会议。

创始人：我一直在考虑我们应该针对学校暴力问题做点什么，但是我们不可能到每个学校去。符合学生特点的欢快的电视节目也能达到同样的教育目的。很多学校没有足够财力雇佣我们，但是花几百美元买进系列电视节目却是可以的。如果我们做得好，也能取得不错的经济效益。有些娱乐公司因在电视上播放色情和暴力内容而受到了人们的指责，他们可能希望通过支持这样的计划而改善他们的公众形象。好了，为此我们都应该做些什么呢？我们怎样才能做好这件事呢？

咨询员1：我建议我们先从系列节目的第一集开始。我们可以向顾客推销，如果销售情况好的话，我们就会有钱继续投资后续的系列节目。

咨询员2：可是如果顾客不喜欢怎么办？到那时，我们肯定已经为此投入了大量的时间，那就没有方法挽回了。

咨询员1：这里面包括一些我们经常讲授的原理，我们可以将它用在其他课程的教学中。我们可以设计出一些能够讲解现有标准课程内容的模板。

咨询员3：在我们开始做这个项目之前，应该先找到一个合作伙伴为我们提供制作费用。我们认识的人中间，有谁可以帮我们联系一家制作公司呢？

咨询员2：我会询问一下我们的董事会成员，他们的关系很广。我们还需要拿出能够说服他们接受这一创意的理由。

咨询员1：我们可以拍摄一部低成本的电视节目。

咨询员3：就凭我们的表演天分？电影人不是还要给制片商看剧本吗？

创始人：好主意，你愿不愿意负责编写一个剧本？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咨询员3：嗯，好吧……

又经过一番讨论后，他们确定了下列目标。

愿景目标

在五年时间内，我们将成立一个负责制作教学片的分部，旨在教育高中生们如何通过协商得到比通过暴力更多的东西。这一系列教学片将在全国范围内的很多学校中使用。观看过这一系列教学片的青少年因暴力犯罪而被捕的人数比例将会明显下降。我们的分部将提供一些知识性的内容，并将与拥有制作和发行娱乐性(和教育性)媒体介质专长的一家组织结成战略伙伴关系。该项目所获得的收入将可满足分部自身运作和扩张的需要。

中期目标

在两年时间内，我们将制作出一部10～15分钟的关于非暴力方式的短片。这部短片将介绍一些简单的经验教训，即便后续的几集永远也没有制作出来，这部短片本身也是有其价值的。它可作为目前几门课程的一个组成部分。此外，它还将为这一系列短片后续各集提供一个设计的基础。

近期目标

在三个月的时间内，我们将：

- 至少与两家媒体公司（比如迪士尼、帕拉蒙特、华纳时代、尼克罗迪恩）有影响力的经理人见面，促使他们对我们的创意发生兴趣（由创始人负责）。
- 起草建议书，其中包含系列片摘要（由咨询员1负责）。
- 编写片头介绍的剧本草案（由咨询员2和咨询员3负责）。

如果感觉共同制定目标的做法是有吸引力和有效的，那么接下来的问题就是，如何才能拉近目标的距离呢？

3.3　最后，发挥引导作用：提高组织制定目标的能力

带着更好地同心协力制定目标的目的，你就可以把注意力转向如何促成这一目的的实现上。你可以有意识地在下级、同事、甚至上级身上尝试这种新方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法，积累实践经验；可以根据具体的环境和条件选择看起来是最有效的策略。这不是一件容易的事情，有时想要缓解一个问题，反而会使问题变得更糟。

让我们再来回想一下那位在那个没有清晰目标的律师事务所工作的年轻律师。他确实想努力工作、改善状况，但遗憾的是，他采取的策略没有效果。

他采用的第一种方式是把他的不满归咎于任事股东之间的争斗。在解决事务所收入突然下降问题的股东会议上，他勇敢地站出来对任事股东们说：“你们抱怨说我们挣的钱不够多，要求年轻律师延长工作时间。但是安迪让大家做一些挣不到钱的义务律师服务；斯坦让一大堆律师做背景研究，以便在他找到一个新的客户时能够随时使用所需的资料。不要把收入降低归罪到我们头上，如果你们真的想让事务所多挣钱，你们就必须放弃你们自己的自我放纵。”年轻律师说出了大家都没有提到过的真相，受到了同级律师们的广泛称赞，但是高级合伙人们并未改变他们用人的做法，惟一的变化是把特别无聊的任务都派给了这位年轻合伙人。

年轻合伙人心里想：“我只是批评了他们当前的行为，而没有给他们提出积极的建议，这也就难怪他们仍然坚持自己的立场了。”他采取的下一步做法是告诉他们他的解决方案。在接下来的一次股东会议上，他准备好了他对事务所目标的陈述，并且将自己制定的事务所目标分发给了大家传阅，要求大家投票表决。资格最老的合伙人看都没看这份目标描述，直接就说：“我们刚提拔你当了合伙人，你马上就觉得你成为掌权人了。我成立这家事务所的时候，你在哪儿?”接下来，年轻的合伙人赢得了举行投票的机会，但却输得一塌糊涂。

这时，你会怎样做呢？请别急着往下读，认真思考一下这种情形。你会选择什么不同的方式呢？确定了自己要采用的方法之后，再来看一看我们提出的建议。我们不能保证我们给出的建议肯定比你自己选出的好（特别是我们不知道你选择的是什么），但是至少是为你考虑问题提供了更多的参考。

3.3.1 了解各项任务的目标

那么应该怎样做才能使你所在的组织工作得更好呢？从小事做起。即便做的是小事情，也应该有一个明确易懂的目标。因此，当你得到上级指示或者同事请求时，应先找出其目的，征求数据。你跑着去找报纸，因为老板让你去找

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报纸。为了很好地完成这一任务，你需要知道取来的报纸将用于什么目的。不要简单地问老板“为什么？”（这种问法可能会导致老板回答说：“因为是我让你这样做的！”），而是应该让老板欣赏你提问的目的。也许你可以这样说：“好的，女士。可是如果您能告诉我您的目的，也许对我尽快地找到你所需要的报纸有所帮助。”动因和目标都很重要。同样道理，当你自己要发起某种活动时，也应该提供数据。当你要发布命令或者提出请求时，应该花点时间解释一下你想做成某事的目的是什么。

完全掌握了这部分内容后，就可以继续去做更大的事情，还有一些旨在影响整个组织对目标认识的更有挑战性、更不易掌握的方法。

3.3.2 旨在使组织目标更加实际的方法

组织目标一般存在两个问题：一是目标本身缺乏实质性内容；二是目标的确立过程致使普通职员无法把组织目标当成是个人目标。我们将依次阐述如何解决这两个问题。

征求数据：发现当前目标陈述背后的思想 如果你所在公司的目标陈述平淡无奇，对员工没有激励作用，或者是公司的目标很模糊，无法转化为具体的行动，那么应该采取的第一个步骤是了解更多的信息。千万不要认为自己已经掌握了所需的一切信息。这个问题的起因也许是从来没有人认真思考过如何使目标陈述变得有效；也许只是没有阐述清楚组织领导人的思想；也许还有更详细的目标陈述，但是尚未传递给你；也许是有一些你不知道的困难，阻碍了制定出更有效的目标。你首先必须掌握更多与问题相关的信息，不仅是为了自己使用，也是为了当你请求别人提供信息时可以让他们也有机会参与研究这一问题。

在年轻合伙人的案例中，他可以去找三位高级合伙人，并提出下列问题。

- “我们的宗旨是怎么来的？是谁写的？”
- “它是什么意思？”
- “您认为应该把遗漏的内容补充进去吗？”
- “您认为有吸引力的那个愿景目标到底有什么意义？”
- “它是什么时候制定的？您是否了解到一些使您改变想法的事情？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种提问方式可能产生两种结果：一是可能得到令你满意的、有激励作用的与目标相关的信息，它们将有助于指导你的工作。如果是这样，只需要将这些信息传递给公司中其他与你的情况类似的人即可；二是可能通过提问发现缺少一个严肃的、有激励作用的目标。如果是这样，你就不应不再提问，而是要更加深入地提出一些问题，以便能够启发老板对一些有用的话题进行认真的考虑。所以，你应该给老板留出一定的时间去思考，而不是要求老板立即给予答复。

这个例子讲的是组织中的一个低级别的人如何能够更容易地去影响其他人。没有人会因为你希望了解组织目标而责怪你。在确立目标的会议上建议将某事列为会议的一项议程，固然可以达到让领导者考虑这件事的效果，可是通过这种提问的方式同样也能够提醒领导者考虑相同的问题。你可以精心设置提问的内容和提问的方式，使得没有什么经验的人也愿意给出解释，不要使提出问题显得像是在怀疑目标制定者的能力。你需要做的第一件事是留出一定的时间使上级能够改变想法。让我们再来看一看律师事务所的例子，年轻的合伙人可以做下面的尝试。

“您好，先生。我想跟您预约一个时间，谈一谈我们公司的目标。在这方面我有些问题要问，我不太清楚我的工作如何能够为实现公司的目标做出贡献。我想大约需要占用您半小时至一个小时的时间。”

“我想我大概在理解公司目标方面有些困难，我很难理解业务人员使用的一些术语的含义。大家都知道我们事务所的目标是在律师执业活动中达到卓越水平，但是这个目标意味着我们在五年时间内到底要达到什么水平呢？例如，是要增加30名律师（因为我们拥有了更多的客户）？还是我们要提高打赢官司的比率？还是要提高接手案子的数量？”

当你帮助老板确立了一个切实可行的目标后，还可以再设法帮助他制定方向一致的更近和更远的目标。“好的，如果这是我们的五年目标，那么今年年底应该实现什么目标呢？”、“可是，我们为什么要这样做呢？这将把我们引向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何方？”、“我在努力设想一个更近一点的目标，以便我能够同时向这个方向努力，您觉得……怎么样？”

谈话的结果很可能就是阶段性目标的草案，尽管可能还不完善。实际上你也没有想让它完善。现在，只有你和老板认同这些目标，如果想利用这次会谈结果获得更大的成果，就需要为它留有一定的变化余地。开始时可以问：“我想把这些目标打印出来让大家看一看，您看行不行？这样可能会对那些像我一样的年轻人有所帮助，他们和我一样需要看到将愿景目标转化成简单、实际的目标。也许一些资历较高的人还可以为它增添一点内容。”你的备忘录将会在公司引起一场讨论，而你却不必做出任何冒犯他人的事情，只不过是提了几个问题并把结果记录下来而已。

除了激发他人思考这些问题之外，你还需要给上司传递这样一个信息：“我知道你比我更了解公司，我是在向你请教。”如果成功地传递了这样的信息，上司表示反对的可能性就极小了。

提供数据和诊断结果：报告自己的反应 你的初次尝试可能不会很顺利，也许是上司觉不出你的问题有多么紧迫，而不安排与你谈话；也许是他们认为根本就没有什么问题：“我们已经按照顾问的建议制定了目标陈述，而且已经把它挂在墙上，难道这会有什么问题吗？”

请不要轻易放弃。如果你发现公司制定的目标对于决策没有激励和帮助作用，这时候可能其他人也有着相同的感受。对于公司管理层来说，这是很重要的数据。在大多数组织中，处在高层的管理者很少会了解到他们制定的目标缺少什么。告诉他们目标不好会使他们觉得受到了谴责。由于他们是位高权重的人，所以大多数员工都不会冒险去冒犯他们。此外，对组织目标是否忠诚是衡量一个员工是否忠诚、是否努力工作的标准。承认无法认同某一组织目标，需要勇气。

你可以找到一位高级合伙人，对他这样说：

“虽然我有点担心我要说的话会让您对我有意见，而且我也不想让您觉得我有什么不满，但是我还是要说出来。我不知道如何理解大厅里挂着的公司宗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旨。我看着这个宗旨，心里在想我如何才能为实现这个宗旨做出贡献，我想我不知道‘在律师执业活动中达到卓越水平’具体指的是什么，我也不知道在实际工作中应该采取什么措施才能实现这个目标。至少对我来说，这样的描述显得有些抽象。因为不知道它的具体含义，所以当我加了一晚上班后，我会问自己：我为什么要加班呢？这个宗旨却不能帮助我找到答案。”

“我认为其他人也会和我有同样的看法。如果能够解释清楚我们是为什么而工作的，我想我们可以做更多的工作，并把工作做得更好。”

必须精心设计自己要讲的话，表明公司目标对你的影响，而不要评论目标的好坏。这种方法可以提供表明目标对你没有激励作用的数据，并且与上级一起探讨为什么会这样。交换看法可以解释清楚为何你没有受到公司宗旨的激励，而不会对你产生任何不利的影响。通过这种方法可以将注意力引向如何改善目标陈述，而不是指向你的“恶劣行为”。对于正在苦苦思考如何激励年轻律师更加努力工作的高级合伙人来说，能够有一个可供分析的案例，自然会感到高兴。

指导：将模糊的愿景转化为切实可行的目标　如果发现提出问题的方式行不通，或者你能够肯定直接提出忠告不会招致老板和同事的不满，那么就可以提出明确的方向。这里的“方向”指的不是目标应该是什么，而是目标应该满足什么样的条件。在律师事务所的案例中，事务所面临的最困难的问题不是缺乏目标，而是对目标应该是什么在认识上的激烈冲突，你并不想卷入这场关于目标实质的战争中。

你可以去见一见三位最高合伙人中的一位。

你：我认为关于律师的时间分配问题不是一个简单的工作安排问题，似乎大家对事务所的基本方向有着不同的看法，我说的对吗？

合伙人：是的，但是眼下的问题是如何让这些人答应给我们更多的人手。

你：也许我们需要先做一个计划，确定事务所在五年时间里要取得什么样的成就，而不是纠缠于下一位新招进来的律师应该归您还是应该归安迪这样的小事，然后我们可以在五年计划的基础上确定本月的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合伙人：你心里想的是什么样的计划？

你：哦，我也不清楚。我觉得你、斯坦和安迪知道的比我多，如果你想这样做的话，我可以先起草一个方案，但是我也不能肯定事务所将来应该是什么样子。

合伙人：但是这并不能解决收费服务时间不够的问题。

你：反正也不是马上就做。但是从长远看，如果人们心中有一个努力的方向，就会更加努力地去工作。

合伙人：也许是吧。

你：我们怎样才能做到呢？如果告诉斯坦和安迪我们在考虑制定一个愿景目标，他们可能会认为这是一个想诱使他们同意你的计划的一个花招。

合伙人：嗯，我们可以先……

我在真正提出建议方向之前，会先将数据（观察到的分配职员工作时间方面的困难）和诊断结果（关于目标应该是什么的不同看法）摆在面前，然后在此基础上再提出建议。

提出下一步计划：提出召开会议的细节 好的目标不是自然形成的，而是需要有人首先提出一个具体的提议来促成目标的形成。你可以精心制定一个具体的行动计划来启动目标制定程序。为了降低风险，应避免三个任事股东中的一位或者多位对你提出计划的胆大妄为做出不利反应。你可以向他们提交一份备忘录草案，并设法与一位有威望的股东讨论备忘录，征求他的意见。如果这位股东认为在草案上署上他的名字会更好，你可以起草一份署名的草案和一份没有署名的草案，草案的内容可能是下面这样的。

“我们的一位年轻合伙人使我相信，我们当前面临的一些问题的起因是事务所的愿景目标不够清晰。你们3个人都忙于手中的案子，很少有时间碰面并明确这些愿景目标。”

“我自愿为此承担一份责任。我们四人能否先开一个预备会？我们可以通过讨论相互沟通一下你们3人对公司未来的设想，比如说未来五年的设想。五

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年后公司将是一种什么样的局面？5年过半时公司又应该是什么样的局面？以及你们希望到今年年底公司应该是什么样的局面？如果我们大家都朝着你们所希望的方向努力，那么近期应该实现哪些目标？和你们沟通之后，我将起草一份粗略的草案，提交给你们做进一步的考虑。"

"我已经向你们的秘书核实过，你们3人在下一个星期四的下午都有时间，届时我将在39楼会议室等候诸位，希望你们觉得这样的讨论是有意义的。"

"我并不寄希望于通过一次讨论就能够澄清事务所的发展愿景，但是你们可以私下交流一下彼此对未来的设想，这将有助于我们明确目标，从而可以更轻松地解决当前所面临的问题。"

"如果你们希望单独沟通，请告诉我一声，我只是想提一个建议，想帮忙而已。"

使三个高级合伙人就未来的目标达成一致看法肯定不容易。但是，只要他们明确正视问题，而不再回避问题，就仍有很大的可能性。实际上，结果可能是事务所把一部分人分离出去，让他们去追求能够激励他们、却不能激励其他人的目标。这种通过明智的选择而做出的拆分事务所的决定，当然要好于在一个组织中工作多年最终却因为无法实现自己的目标，带着失败感和怒气离开。

有所作为：草拟一些直观清晰的目标 先粗略地草拟出一些较好的目标是很有用的。即使接下来没有进一步的行动，草拟的粗线条目标也可用作一个样例，向人们展示什么类型的目标是对组织有益的。请不要指望这一草案一拟出就能够得到批准，而是应该将它发送给一些同事，请他们修改完善，或者提出完全不同的方案。

实际上，即便你十分清楚组织的目标应该是什么，你也应该提交一份粗线条或者不完整的草案，这样可以让其他人有机会体会提炼和完善目标的成就感。如果能够在不冒犯别人的情况下帮助确定更好的目标，那么就完全有理由感到满足了。

3.3.3 通过让人参与设置辅助性目标而改善目标确立方法

征集数据：是否每个人都充分地致力于实现目标 如果职员们认为大家都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已经很尽责了，那么你就不会有太大的说服力来说服职员们采用一种能够使他们更加尽责的工作程序。你可以将上司的注意力吸引到这个问题上，但是却可能发现问题并不像你想像的那样。

你：老板，你是否认为这里的每一个人工作都已经很努力了？他们是否如你所期望的在全力以赴地为实现公司目标而工作？

诊断结果：自己的目标比他人的目标具有更大的激励作用 只寻找数据会带来一个问题，即容易得出一些对解决尽责问题毫无用途的诊断结果。大多数情况下，当我们想到有人不尽责时，很容易做出他们在偷懒或者装病的判断，而很少会想到这是一个要求他们尽责任干什么的问题。

老板：哦，他们还不错，但是我想应该还有提高的空间，你有什么想法？

你：我考虑的一点是，人们把我们为之努力的目标看作是管理层的目标，还是看成是自己的目标。

老板：当然这个因素有一定的影响，但是我们又能做什么呢？如果公司目标能够与个人目标相一致，当然很好，但是我们不能为了适应每个人的需求而改变公司的目标。

你：我明白你的意思。我们不能因为某个目标能够让员工更轻松一些便选定这个目标。但是与此同时，如果员工们能够在提炼和确立目标的过程中发表自己的意见，会使他们觉得这便是他们自己的目标。对我来说，如果我参与制定了某一目标，这个目标会给我更大的激励。

老板：如果你参与了目标的制定，又怎么能保证目标仍然是同一目标呢？

指导：让每个人都参与确立目标 你的老板可能会制定一个很好的计划，让每个人都主动参与确立目标。但如果没有这样的计划，你可以为他出几个主意，让他考虑一下。

你：我们可以确立一些不同的阶段性目标，由你来为我们制定大的目标，然后让大家来明确为了实现你确立的目标他们应该怎样做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老板：如果他们只确立自己易于实现的目标，又该怎么办呢？

你：可以由他们提出目标，最后由你来批准，这样也不会影响你的权力。不管怎么说，你仍然是老板，你只是让他们设计你所确立的目标的实现步骤，这样的计划怎么可能出问题呢？

帮助一个组织确立由不同的阶段性成果所构成的清晰明确的目标，可以避免组织陷入不切实际的理想状态。它将对组织有所促进，并能够解决一些问题，还可作为解决其他问题的平台。一份好的目标陈述就像是支撑一座协作大厦的基石。

如果你能够帮助组织使其目标发挥更强大的作用，说明你做得很好，应向你表示祝贺。如果你的团队已经有了一个清晰有效的目标，也不要着急。做成一件事还涉及到很多其他因素，这些因素也都值得关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章

系统思考

充分发挥系统思考的威力

有些时候你很清楚自己想要达到的目的，但却不知道该如何实现，或者采取的办法不奏效。如果是这样一种情况，你就需要在第二个要点上下功夫，这就是系统思考。

即使是独立完成任务，也有许多人在考虑问题时是一会儿想到这个主意，一会儿又找到另一个方法，并不是井然有序地展开思考。与他人合作完成任务时，这种无序思考的情况就更严重。无序思考产生的后果，严重的可能会导致重要的工作无法完成。大家在一起考虑问题时的混乱现象体现最明显的莫过于讨论某些简单问题的时候，因为那时没有什么重要的事分散大家的注意力。在此，我们以办公室同事讨论举办圣诞晚会时的情形为例，同事们可能会以“蜻蜓点水式”的方式展开讨论，不时地从一个话题跳到另一个话题。

“今年邀请家属们也参加，怎么样？”

“那些没结婚的人怎么办？”

“我想起来了，去年圣诞晚会有人喝醉了，比如詹基斯先生。”

“还有些人，比如说我，就没吃饱。”

“我还以为大家认识办公室的每个人，可是那些老同事就不是。”

“这个晚会不能叫做圣诞晚会，因为我们有的同事是犹太人。”

“我根本不知道他们姓什么。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“那是不是‘某某’？”

“‘谁’是不是‘某某’？”

“别再谈论这个问题了。”

“晚会什么时候举行？”

虽然参加讨论的人都知道这种讨论方式是不会有什么结果的，但每个人仍旧你一言我一语地就这样说下去。在大多数组织中，这样的过程除了浪费时间不说，也不会有任何令人满意的结果。

如何应对你我每天在工作中所面临的情况，从书本中是找不到现成答案的。我们每个人每天都会面临新的问题，而且都需要找到新的解决办法。当与同事们合作时，他们所掌握的信息以及他们的想法对你是有益的。如果你不理会他们的想法，也不与他们沟通，或者是将时间浪费在那些无关的话题上，那么就很难从他们身上获得能为你所用的东西。虽说三个臭皮匠能顶一个诸葛亮，但也只有当这三个臭皮匠找到相互合作的办法时，才能做到顶一个诸葛亮。使你自己做到系统思考已经是一件不容易的事了，要使大家一起做到系统思考就更是难上加难了。

要想知道该如何使大家在共同考虑问题时取得更好的效果，首先自己需要掌握思考问题的办法。本章的第一部分指出你应当提高的个人技能，这个技能就是系统思考的技能，能够从实际情况出发，最终明确应该做什么；第二部分提出了一个愿景，即大家共同使用这一技能将会产生什么样的结果；第三部分提供了一些方法，利用这些方法或许我们每一个人都能从侧面发挥领导作用，即横向领导作用，带领同事们实现愿景。

4.1　首先，培养个人技能：系统思考

4.1.1　问题：如果漫无边际地思考问题，一项复杂的任务可能会变得难以完成

如果觉得任务很难完成，究其原因常常是因为在思考问题时没有章法，不知道该从何下手。你的思维老围着你以前的想法在原地打转，思考中忽略了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些重要的步骤，有了一个想法以后，很难再继续寻找新的办法。你很可能不仅被逻辑分析所涉及的方方面面（比如计划、事实、战略及产生困难的原因等等）搞得团团转，而且还常常对自己的思考应取得什么样的成果缺少清醒地认识。是要形成一种观点？还是要对某事物做出评估？或是要做出一个决定？这种情况不仅对你是如此，对每个人都是如此。那么我们的思维为什么会如此混乱无序呢？

在学校里，老师教过我们许多解决问题的办法，但却没教过我们该如何思考。我们大多数人都没学过依照什么样的框架来组织我们的思维，以便能够按照更有益的顺序来考虑问题。正是因为如此，才使我们在对问题还没有进行确切分析的情况下，就试图找出正确的解决办法。如果不知道思考问题的时候通常需要考虑哪些问题，就想成为一名思路清晰的思想家，那么那就好比是连铁锤和锯子都没有就想当一名木工一样。

4.1.2 对症下药：使用“工具箱”帮你理清思路

为了使你在思考问题时，采取有助于你成功合作的方式来组织思路，你首先必须有一个框架，这个框架由若干个按照逻辑顺序排列的重要问题构成。在这个框架之内，你还需要其他工具来帮助你更好地思考问题。

4.1.3 系统思考的框架：饼图

在一个组织中工作，有些实际问题会让你忙得喘不过气来。在这种情况下，你自然会去寻找一些快速实用的解决方法。你的思路刚刚还停留在某个问题的表面，比如公司收益降低或是老板让你解决某个问题，突然又想到该采取某个具体步骤上来。有些更具理论头脑的人考虑问题时一般比较抽象一些，他们常用描述性理论分析世界。他们创造出说明性理论，并提出未来总的指导原则。我们可以把形象的、具体的思维与抽象的、全面的思维区分开来，而另一个重要区分就是思考过去与思考未来之间的区分。有些人想对已经存在的东西加以了解和解释，而有些人则是对我们希望拥有什么样的未来以及我们下一步该做什么更感兴趣。

我们可以在一张纸上表示出我们的这种区分。首先在一张纸上画一条横线，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

横线上方表示对事物及其总的方法进行理性思考；横线下方表示对实际发生的具体事件进行思考。然后再画一条纵线，纵线左侧表示对过去到现在加以思考；纵线右侧表示对未来进行思考。现在我们得到的是一个分成了4个部分的饼图（见图4-1），4个部分分别代表思考的4个基本范畴。

- 数据——实际情况或问题。
- 诊断结果——对实际情况出现的原因进行分析判断。
- 指导——解决这些问题的一个或多个总的方法。
- 下一步行动——实施某个方法的具体步骤或计划。

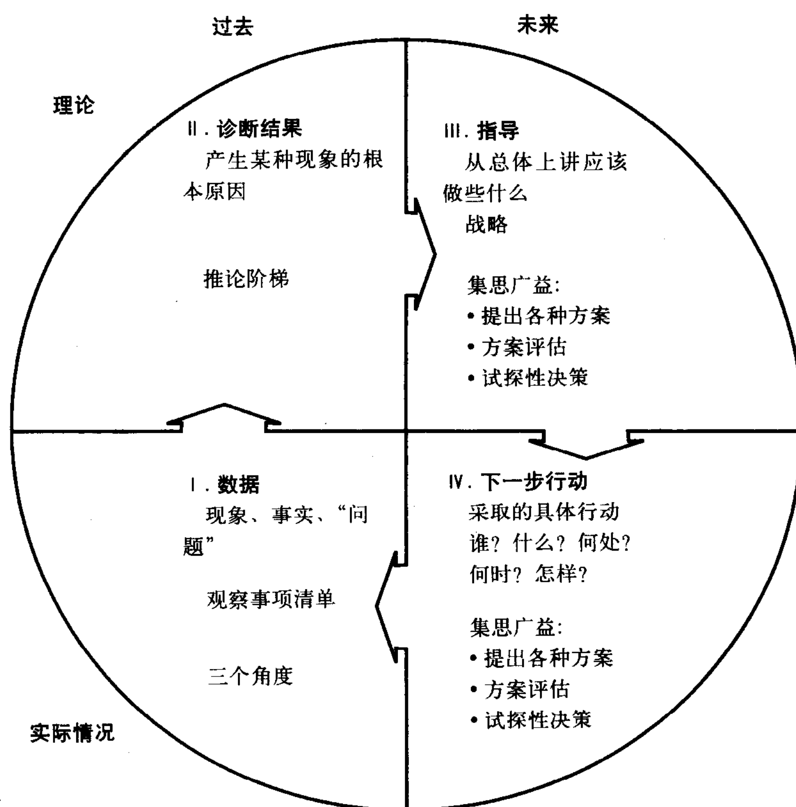


图4-1　饼图

这是一个有助于系统思考的框架，其中还包括一些帮助你理清思路的辅助方法。（从左下象限开始）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你想通过思考取得尽可能多的成果，这4种思考问题的方法就都很重要。思考问题的时候不要只局限于过去或未来，要用理论来指导实践，通过实践来提高理论水平。

这些方法简单、有效而且很容易掌握。只要使用这张饼图，那么在你思考问题的时候，无论要解决的是繁重工作中遇到的一个个难题，还是类似如何让他人与你或大家更富有成效地合作的问题，你都绝不会被难住，也不会出现不知该从何下手的情况。

饼图概括性地勾画出了不同种类的思考方式。当然，也可采用其他的逻辑系统来表示，但饼图的优势在于非常概括，便于任何人使用。人们可以利用饼图来组织思路以便制定出切实可行的计划，使任何任务都能够得以顺利完成、任何难题都能够迎刃而解。

不同的思考方式有不同的难点，我们在本章提出了一些帮助你克服这些难点的建议和方法。我们将这些建议和方法放在饼图的某一象限中来叙述，因而从构图上看，它们共同构成了一个整体，这样便于记忆，而且使你在思考问题的过程中随时都可以使用这些辅助方法。

4.1.4 数据：搜集有助于决策的信息

无论想要取得什么样的目标，首要的是搞清问题之所在，采取的一切措施和行动都必须建立在雄厚的事实依据上。哪些事实与你要达到的目标相关？现在就必须立刻解决的问题是什么？

用“解决问题”这个说法有时会令人产生误解，它包含了这样一层含义，即“问题”与“解决方案”是两个互不相干且都定义明确的东西。但是在商业或公共事务领域，有很多问题都没有给予明确的定义，如我们产品的成本太高、我们没有达到销售目标、办公室同事之间合作不好、一些喝酒的青少年在开车、孩子营养不良、学生们受教育的程度不高等等。

你要实现的目标，不是为拼板游戏或纵横字谜找到一个绝妙的答案，而是要把事情做好，也就是使事情朝着正确的方向改进，比如降低单位成本、提高销售业绩、使合作更有成效、减少酒后驾车现象、使孩子们营养更好或者让学生们受到更好的教育等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"问题"一词还会让人联想到一台出了故障的机器，其潜台词是问题出现之前一切都正常。最好把"问题"看作是一个挑战或是一次机会。例如，你的工厂产量很高，但你还想让它更上一层楼。"问题"的含义很简单，就是指在现实情况与你所能想像到的更好的情况之间存在着差距。

在你收集数据并对其加以分析时，你的角色就好比是一名正在给病人做检查的医生。医生常常希望更多地了解病人的情况：有什么症状？什么地方痛？以前有过这样的症状吗？最近有没有什么异常的举动？医生在收集数据的同时会查验病人自己的观察（以及医生自己的观察）是否可靠，然后将相关信息综合起来进行分析判断。

1. 信息太多，无暇处理

我们常常被信息淹没。"信息超载"早在有电子通信之前就出现了。在世界上的一切事物当中，我们所能看到的只是微乎其微的一部分，这是我们无法逃避的事实。一位美国人想去墨尔本板球场观看澳式橄榄球比赛，便和妻子约好在球场见面。可是当他到达球场时却没见到妻子，于是他开始绕着板球场边走边找。球场坐了大约三万名等待球赛开始的橄榄球迷，这位美国人在人群中穿行一会儿后，觉得自己远远地"看见"了妻子，但是球场上人头攒动，他根本就无法将她"定位"。问题不是要做更多的观察，而是怎样从浩如烟海的价值不大的数据中挑选出最有价值的信息。从同事身上能了解到的信息肯定远比能为你所用的要多，关键是要挑选出你需要的。

每个人都有一个用来挑选自己感兴趣的信息的"过滤器"。如果我们不是有意识地进行挑选，那么这种挑选就是一种无意识的行为。一般来讲，如果挑选数据时无章可循，将会使我们能够得到的有用信息减少，这就好像是魔术师利用娴熟的手法吸引开我们的注意力，使我们无法看到真实发生的事情一样。

你是否更偏重于生动的数据？ 我们在阅读一则写得非常好的故事时都会爱不释手。那些感人的情节往往会牢牢地吸引住人们的注意力，而那些淡而无味的情节则无人理会。在工作中你也会发现更让你感兴趣的是有关某竞争对手破产的信息，而不是竞争对手推出改进型产品的信息。但在工作中没有人来把重要信息汇总在一起以方便你采用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你是否过于重视那些可以用数字衡量的信息？ 英文中用“It doesn't count（字面含义是无法用数字计算）”来表示某种东西没有价值，这本身就说明一个问题，即某种东西如果无法用数字来表达那就是不重要的。信息如果可以用数字表示，使用起来当然方便一些，比如“本季度销售量提高了2%”。但现实情况并非这么简单。“有几个客户（到底有几个我也不知道）投诉我们接电话太慢。”

你是否认为你知道的事情比你不知道的事情更为重要？ 我们常常把我们掌握的信息等同于做决定时可以依赖的信息。这样做会产生两个问题：一是我们会认为去了解那些我们还不了解的信息没有意义，从而导致不再去收集新的可能还很重要的信息；二是我们会认为由于我们已经掌握了确切的信息，它就应能够支撑我们的决策：“如果这些信息是事实，那么决策就是恰当的。”既然如此，人们每天都应在考虑着明天应该干什么，为什么还要年复一年地争论昨天发生过什么事情呢？

你是否局限于自己的观点？ 俄罗斯有一句格言：“每个人都是站在自己村庄的钟楼上看世界。”我们知道，人们往往是宽以待己而严以对人。如果取得成功，看见的只是自己为成功所做的努力，而忽略了他人做出的贡献；如果招致失败，即使面对自己，往往也是容易尽量弱化自己的付出。因为我们关注的是那些对我们有利的或者对别人不利的信息，因此我们实际上忽略了大量的相关信息。

2. 有目的地观察

只告诉自己要多观察并没有什么特别的帮助。即使你夜以继日地观察，也不能保证能够收集到相关的数据。

但是使自己关注有用的数据是完全可以做到的，因为你可以有意识地影响大脑采集数据的方式。让我们再来看看前面举的那个美国人看橄榄球赛的例子。由于没能在人群中找到他的妻子，这个美国人失望至极。就在他快要绝望的时候，他突然想起妻子穿着一件很显眼的绿色上衣。于是他开始在人群中搜寻穿绿色上衣的人。在数千球迷中，他只需要从几十个穿绿色上衣的人中寻找就可以。这样他通过只关注某种特定的信息很快就找到了妻子。收集数据的一种有效方法就是找到一个“过滤器”，将那些重要的信息过滤出来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就像你能使你的大脑只关注人群中的某一种颜色一样，你也可以使其对某些事物变得特别敏感。

使用“过滤器”必须慎重。如果那位美国人的妻子那天没有穿绿色上衣，使用“过滤器”就只能使情况变得更糟，而不是更好。我们需要的“过滤器”应该是这样的“过滤器”，即无论信息是否生动，也无论信息是否可以用数字表示，都能够引导我们找寻重要信息的“过滤器”；是能够使我们克服平常所受训练和以往经验限制的“过滤器”；是无论信息是否被过滤出来，都不会妨碍我们收集相关信息的“过滤器”。

3. *你需要什么数据？列出观察事项清单*

需要对何种信息变得敏感，取决于你要完成的任务是什么。你可能需要列出一个观察事项清单，提醒自己在众多的信息中哪类信息是需要收集的相关信息；提醒自己需要什么样的“过滤器”，以便从所有信息中筛选出所需要的信息。

我们无法为你所做的每一项工作都列出一个观察事项清单，但是我们认为下述清单将有助于你对自己和同事们之间的合作方式进行观察。

目标

我们有没有制定出必须按时完成的阶段性工作目标？

系统思考

我们是否按照逻辑对现象加以诊断和分析后再制定计划？

- 我们有没有可以帮助我们观察合作情况的手段？
- 我们有没有利用得到的数据对理论进行检验？
- 我们是否想要创造出同样的思想成果？

学习

我们是否定期检查并总结经验教训？

我们是否很快就完成了从准备到行动再到检查的过程？

全力以赴

是否每项任务都有人负责？

是否团队中的每一个人承担的任务都具有挑战性？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是否鼓励每个人都发表各自的意见？

反馈

我们是否定期向对方表示感谢并提供帮助？

我们是否互相交换指导意见？

每个人都只是一个单独的观察者，不仅视野有限，而且都会带有偏见。因此，无论列出的清单多么有启发，多么有帮助，收集的信息也会带有一定的局限性。

4. 如何消除自己的偏见？请试着从三个角度来考虑问题

你可以免受那些使自己观察失真的偏见的影响，甚至还可以利用它们。每个人看问题时都会因为只从自己的角度考虑问题而不免带有偏见。为了避免受这些偏见的影响，我们应该从三个不同的角度或者说用三种观点来观察问题，即自身的角度、对方的角度以及中立第三方的角度。

第一个角度："我" 问问自己对某种情况有什么总的看法？从自身这个角度看是怎样的一种情景？在"我"本人看来能得到哪些信息？什么样的信息很重要？

除了寻找外部信息，你还要对自己进行分析。你是否带着某种情绪，沮丧或是愤怒？你是否过分自信、自私或是对考虑了自己感到内疚？你的一些根深蒂固的观点是什么？你都有些什么偏见？什么样的专业观点、经验或是特别的兴趣会让你忽视某些东西而过于重视另一些东西？你是否会通过一个"过滤器"来观察周围的情况还是，接着这个比方说，带着玫瑰色的眼镜、双筒望远镜或显微镜来观察？你应当注意一下在多大的程度上你看问题的角度会影响到收集的信息。

不要放弃自己的观点，也不要认定自己的观点一定就是错误的。有些人一发现他人的观点有一定的正确性，便会放弃自己的观点，而且陷入这个误区不能自拔。没有必要放弃自己的观点，但是的确需要承认自己的看法并不全面。越是意识到自己的局限性，越是能够成为一名优秀的观察者。

第二个角度："他们" 第二个任务就是考虑同事的观点。你应当换成同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事的位置、从他们的角度进行观察，看看情况在他们看来是一种什么样的情景。如果共事的同事很多，就找一两个关键人物，以他们的眼光来审视你们的合作项目。

假定你现在就是另外一个人，再问一遍自己从自身角度进行观察时（也就是我们所说的第一个角度）提出的那些问题。假若你现在是从老板的角度考虑问题，就要考虑他为什么而着急？他通常采取的做法是什么？他有什么偏见？

从第二个角度出发观察问题，可以帮助你建设性地利用固有的偏见。尽管你仍将带有自身的偏见，但却可以利用这些偏见来发挥你的作用。你应当关注那些令老板愉快的信息。在寻找这些信息时，你可能也带有一些偏见，但却可以找到能够确定他所持观点的信息。然后从他所持的观点出发，就更有机会观察到你可能忽略的信息和他对哪些信息感兴趣。这样你不仅能够关注到问题的方方面面，而且还能有所收获，能够更加了解他的真实想法。

当然，“换位思考”这句话说起来容易做起来难，但是有些技巧非常有用，能够帮助你更好地了解别人是怎样看问题的。

角色转换

一个办法就是像演员那样去做。设想你是另外一个人，然后试着和他一样地思考问题和说话。当你扮演别人时，你可以找一位朋友或同事来采访你，甚至可以让你的朋友扮演你，并与你（当然这时你扮演的是别人）展开对话。

即效的办法

第二个办法就是用笔和纸来说清楚从第二个角度观察时的情景。你站在对方的角度，换位思考为了与你保持一致他会做出什么样的决定。例如，“我是否应该同意鲍勃提出的建议，赋予当地的经理们更大的权力？”然后在并列栏里分别列出给予“肯定”回答和给予“否定”回答的人看来可能产生的结果，你很可能会发现对方有足够的理由给予“否定”的回答。一旦你清楚地了解了对方对这个建议有哪些担心，那么对建议进行修改以解除对方的担心就会更容易一些。

使用这些方法的确需要花费时间，甚至费尽思量，而且并不是什么情况下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都值得这样做，因为你无法做到对每个和你打交道的人都进行仔细的分析。但是在许多情况下这样做还是很值得的。你或许想了解你的老板或者下属如何看待你们之间的关系，或许正在考虑如何和其他部门或组织的人合作完成某项任务并提高合作成效，此时这种方法特别有效，多花些时间了解对方的看法大有裨益。

第三个角度："站在高高的看台上" 你需要收集的还应当包括那些反应旁观者对当事者双方意见看法的数据。除了了解事件的积极参与者们对问题的看法之外，还需要了解旁观者是怎么看的。为此，你可以将自己想像成为是一个站在看台上或者是从一个别人不注意的地方观看演出的观众，以力图做到客观。毫无疑问，这样做会占用你一些时间，但这会使你的看法更接近于不带任何偏见。本书以及威廉·尤里所著的《无法说不》（*Getting Past No*）中都使用了"站在看台上"来形象地比喻从局外人的角度看待问题。这种说法最初是由哈佛大学富有创造性的思想家、优秀教师罗纳德·海菲兹提出的。

一名优秀的足球运动员不仅仅只是在球场上"踢球"了事，还要考虑整个赛场的情况，就好像是站在高高的看台上一样，留意双方队员在做什么以及打算做什么，将球场上发生的一切都看在眼里。"站在高高的看台"有可能捕捉到更多信息，但如果眼中只有球，对其他一切视而不见，是无法留意到这些信息的。

这些技巧并不能保证你观察到所有相关信息，但却可以帮助你把工作做得更好。然而，只是一味地收集信息是不够的，还必须搞清这些信息说明了什么，从而知道该如何去做。

4.1.5 诊断结果：不要立即对现象做出反应，而是要从局外人的角度来分析现象背后的原因

1. 分析问题是解决问题的关键一步

尽管对问题进行可靠的分析很重要，但我们越是忙碌就越是容易忽视这一点。当我们面对一个实际问题时，往往会立刻不假思索地就提出一个解决方案。当一个学校的校长发现每周举行教学例会时大多数老师都迟到，他想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到的办法可能是将会议开始时间推迟十分钟；当一家汽车制造厂生产出来的汽车有瑕疵时，经理可能会派更多的工人对产品进行检验。采取的这些应对办法可能有效也可能无效。只有当我们知道产生上述问题的原因时，才能确定采取这些办法是否有效。老师们为什么迟到？是什么原因造成车辆有瑕疵？如果我们不花些时间寻找产生问题的根源，就可能无法找到解决问题的最佳办法。

要找准问题的症结所在，这一点无论怎么强调都不过分。1994年，数百万卢旺达难民逃到扎伊尔后开始大批大批地死亡。那些负责救济的好心官员们便大胆采取措施，给痛苦中的难民发放食品。然而，这些官员几天之后才搞清难民不是死于饥饿而是死于霍乱，于是他们迅速改变做法，开始从提供食品转向建造公共厕所和无污染供水系统，最后拯救了成千上万人的生命。

对问题进行准确诊断可避免仅凭直觉下处方。让我们看看这样一个例子，斯泰西是一家在许多国家设有办事处的国际建筑公司的工程师，所以经常需要飞往欧洲参加会议，并为此花费了大量的时间。由于会议拖拖拉拉，占用时间太多，斯泰西感到很沮丧，于是在会上发言时她尽可能简明扼要，直奔主题，争取缩短会议时间。但该公司的欧洲员工似乎对此不太满意，当她发言时，他们紧皱着眉头并对她讲的每一点都提出质疑。一位美国同事告诉她："欧洲人做事就是那样，不急不忙。"通过分析得出的一个结论是她的沮丧源于文化差异；另一个结论是，法国和德国同事们之所以做事不慌不忙是因为他们想百分之百地确信自己真正理解了发言内容，因为这是使用英语作为交流语言的会议。在这样的情况下，斯泰西在发言时语速放慢一些反倒能加快会议的节奏。

从通过诊断得出的起因中，找出那些你可以对其施加影响的起因。当你对一种情况进行诊断时，记住要区分两种完全不同的"起因"，一种是你对其毫无办法，另一种是通过你可以对其加以改变。有位医生对他的病人说病人寿命没有病人妻子的长，原因有二：其一，他生就一名男士，而非女士；其二，他吸烟而他的妻子却不吸烟。对于第一种原因病人无能为力，但对第二种原因他却可以有所作为——戒烟。最好的建议是，不要哀叹那些你无能为力的事，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要将注意力聚焦在你能加以改变的事情上，从发现的起因中找出那些你能够发挥作用的起因来。

2. 如何验证诊断结果？利用推论阶梯

在对一个问题做出诊断时应该掌握充分的数据。人们常常会匆忙得出结论，而实际上推出的结论根本就没有事实依据。那些与你共事的人也会匆忙得出不同的结论，因此，你需要严谨细致地验证所掌握的数据与据此得出的结论之间的联系。

人的大脑有一个很危险的习惯，就是将那些与我们意见相左的信息拒之门外。当我们读报时，与我们的想法合拍的故事总会让我们感到愉快并引起我们的兴趣，而那些指出我们缺点的文章我们则会一跳而过。另外，人们在挑选杂志时也愿意挑选与自己的观点相一致的杂志。当我们在办公室或工厂工作时，同样也会按照这种方式来筛选事物，看见的总是那些我们想见的东西。

一旦在没有充分数据的基础上匆忙得出结论，就很难再跳出原来的框框去寻找更可靠的数据重新得出结论。知道自己犯了错时，很少会有人感到高兴。为了避免产生这种不愉快的感觉，最简单的办法就是将那些与我们当前想法不符的信息弃之不顾。

当得到与他人不同的结论时，解决问题的最好办法就是阐明如何从观测到的事实中推断出了你的结论。这样做有助于使大家以及你个人理解一步一步的推理过程。你可以使用一个很简单的工具，即推论阶梯。该工具由组织行为理论家克里斯·阿吉里斯、罗伯特·帕特南和黛安娜·史密斯三人共同提出，可以被简化到三级（见图4-2)。

- 最高级为**结论**
- 中间级为**推理**
- 最低级为**数据**

要验证或者向别人演示你的推理过程，一般是从梯子的最底部开始，即从数据开始。事实上，你可以从第二象限（即诊断结果）开始反推到第一象限，以检查你实际上都观察到了哪些现象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

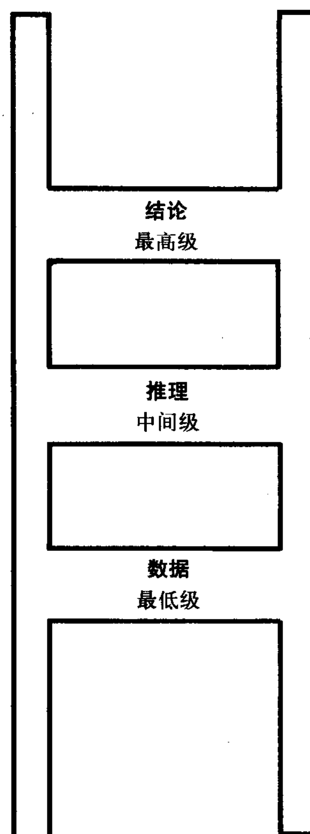


图4-2 推论阶梯

数据 数据就是可直接观察到的信息，也就是都说了哪些话和做了哪些事，包括听到的话、发现的事和面部的表情等等。当然，无论何时我们所能观察到的数据都只是海量数据池中非常有限的一小部分。这里要考虑下面几个问题。

- 我关注的是哪些数据？
- 还有可能得到更多想要的信息吗？
- 我忽视了哪些本可以得到的信息？

推理时所用的数据不同，得出的结论也就不同。

假设有这样一件事，你的老板向你及另外八个下属建议星期六在办公室举

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办一个两小时的小型午餐会。其中一名下属吃惊地问："在星期六举办？"这位老板回答道："没错，就在星期六，这样我们既可以放松一下，又不用占用平时的工作时间。"接下来其他人都没有做声。这些情况就是可直接观察到的数据。

推理 推理主要就是按照逻辑对数据进行演绎和推理，从而使数据呈现出一定的模式或说明白某一问题。推理过程中重要的是要意识到同一组数据可能有多种解释，就如同同样一组字词可以重新组织成不同句子一样。

根据同样的数据人们可以得出不同的结论。在前面所举的例子中，那位老板的推理可能是，下属如果不同意他的建议是会说出来的。然而其下属却认为公开反对上司不好，他们对自己满意的计划会表示出衷心地赞同，而对不喜欢的计划则会以沉默的方式表示勉强赞成。

结论 结论就是通过对所观察到的数据进行推理而得出的结论。在前面所举的例子中，老板得出的结论是，九位下属中除一位可能有异议外其他都同意他的建议，并且有异议的下属在听了他的回答后或许也同意了他的建议。

这些人中也许有人会得出另外一种结论，即因为没人对这个建议表示出赞同，所以没有人同意，而且因为老板已感觉到职员们对他的建议报以沉默，所以可能已经意识到了其他人对他的建议是持反对态度的。

在这种情况下，两种结论中任何一种都有可能是错误的，或许两种都错了。解决这种在"事实"上出现分歧的最好办法，此时也就是解决人们在同意还是不同意老板的建议上出现的分歧的办法，就是从推论阶梯的最下端（即观察到的基本数据）出发，对得出不同结论的推理过程进行检查。你需要重新考虑到底发生了什么，都说过些什么和做过些什么，以及是怎么说的和怎么做的。

对推理过程及数据进行检查非常重要。康涅狄格州的一位银行家的遭遇就说明了这一点。这位银行家在深夜2点钟打电话叫醒了一位他以前曾打过交道的外科医生，并告诉他说妻子得了急性阑尾炎。这位银行家对阑尾炎多少有些了解，所以他让医生立即到医院门口等他。这位医生在听了银行家对妻子病情的描述后，就告诉他给妻子吃两片阿斯匹林，然后让她卧床休息。他确信这位银行家的妻子患的并不是阑尾炎，当问及他为何得出如此结论时，这位医生解释说："七年前我就把你妻子的阑尾切除了，没有哪位女人长有两个阑尾。"这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位银行家随后解释了他有此担心的道理："没错，医生，但有些人会娶第二个妻子的。请在医院门口等我们。"

可以利用推论阶梯来提高对工作中遇到的问题进行诊断的准确性。当你得出一个暂时性的结论后，就应该从头开始再审查一下有没有与该结论不一致的数据，审查一下有没有可能根据同样的数据推论出不同的结论。一旦找到能够经得起推敲的结论，就可以接着往下进行。

4.1.6　指导：想出创造性的办法来

仅仅做到了解问题是不够的。完成第一象限和第二象限所列内容的思考后，对当前情形下所发生的事情以及其中的缘由就有了较为深入的了解。这时应该将注意力转移到为解决问题而出谋划策上，即第三象限"指导"上，需要针对诊断结果提出全面的解决方案。而你所选择的解决方案有赖于得出的诊断结果。如果你现在得出的诊断结果是病人头痛是由于视力不好造成的，那么给他开出的处方就是让他配戴眼镜；如果得出的诊断结果是教育水平不高是因为做家庭作业得不到家人的支持，那么就应该思考该如何增强父母对孩子们受教育的支持。

1. 思考过程的三个环节：提出办法——进行评估——做出决策

无论是诊断、提出大致的策略，还是制定具体的计划，都离不开思考，思考的结果我们认为可分为三种。

提出办法　创造性的办法都是充分开动脑筋而产生的。要让你的大脑展开想像的翅膀，想出更多的办法。此时重在数量而不是质量。

进行评估　对提出的不同办法的优缺点进行评估是一种相对独立的思维活动。此时思考的结果是对某种办法持支持意见还是反对意见，或是对其价值的估计。

做出决策　第三种思考的形式是做出决策。在做出决策前，你先做一种可能的决策，然后付诸实施，即先做一种试探性决策。其实，思考的结果就是做出决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.从多个备选方案中做出最终选择

最容易被人们忽略的环节就是充分开动脑筋，即充分发挥想像力，提出更多可能的办法和选择方案，以供进一步仔细考虑。要想不遗漏好的办法，那么就必须尽可能多地挖掘可能采用的办法，当然这其中也包括以后被放弃的那些办法。想像力往往会被传统的思维方式及严厉的评判所扼杀。

举个例子，请你在一张纸上写下一个人的名字，这个人应当是为全世界做出了贡献而受到尊敬的最优秀的人。你将答案写好之前，想像一下会有其他人在旁边观看并且会根据你选择的答案对你进行评判。

另一种做法是写出二十个左右可作为最佳候选人的名单，并要将其他人可能选择的人选也包含其中。候选人可能是音乐家、民权工作者、法官、公司经理、医生，也可能是一位宗教领袖。你现在的任务就是列出名单做进一步的斟酌。

哪一种做法令你感到无从下手？哪一种做法有助于你找到一个不同寻常的、有教育意义的候选人？

再举一个例子，如果你正在考虑休假计划，那么让你提出一些可供选择的度假地，而不是提出明年度假最想去的地方，你的这个计划就会更具创意。

先多提出一些观点，然后对这些观点评论斟酌，这样做更容易得到新的观点。我们即使是独立思考问题时也常常不愿提出可能会受到别人批评或嘲讽的观点。但是如果将提出观点作为一项相对独立的活动，人们的思想会更放松一些，也就更容易为今后进行评估提出一些涉及面更广的可选方案。另外，由于知道后面还要对提出的观点进行评估，所以在开动脑筋想办法的时候就容易做到不急于下结论。让人们独立思考哪怕一分钟的时间都能够提出更多的观点，如果有更多的人参与思考，还能够减少一种情况的发生，即率先提出的观点往往是考虑最不成熟观点，但是占用的讨论时间却最多。

几年前，一家铁路货运公司财政上出现了严重问题。由于管理层急于寻找提高效益的办法，因此便邀请工会代表参加一个招待会，在会上他们试图就挽救公司的新政策达成一致。

他们讨论的其中一个问题是被称作“吃饭与休息”的合同条款问题。每次在就合同问题展开谈判时，该条款都会引发激烈争论。这家铁路公司装载着大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量新型原材料和工业产品的列车要穿越北美大片荒凉的平原。几十年前，工会赢得了一项权利，可允许列车停在一个小镇上以便火车司机们下车吃顿热饭。这在冬天特别重要，因为冬天列车里非常寒冷，而且火车司机们也都知道管理人员餐厅雇用的都是手艺高超的法国厨师。可是管理层担心延迟交付货物，再者整列车停靠在那里总要花费一定的成本，而且火车司机是否在镇上停留也不一定，所有这些因素致使该公司在与那些未采用此条款的对手展开竞争时处于非常不利的地位。

他们同意通过由大家出主意想办法的方式来提出一些新的解决方案。工会提出的第一个方案是由公司在工资上给那些在车上不吃饭的工人们一些补偿，但是经理们表示强烈反对。调解人，一位工会会员，提醒他们在想办法的第一阶段不允许相互指责。后来一位管理人员建议可以事先给一家饭店打电话，叫他们派人用篮子把饭送到火车上去。一位老火车司机说道："我有一个更好的办法。一列长达一英里的列车停下来然后再起动的确要花相当长的时间，咱们可以让他们将篮子挂在一个钩子上举起来，当列车经过时再由车上的人取下来。以前我们就是这样取邮包的。"每个人都认为这是保证火车司机能吃到午餐的一个大胆方案。后来负责会议记录的秘书说道："火车要产生很多电能，对不对？这些电能是否足够一台微波炉使用？如果是这样，火车司机们就可以吃上热饭了。"在过去很长的一段时间，人们只是在两种方案间权衡再三，是继续执行还是取消"吃饭与休息"条款，谁都没想到可以采用一种新的方案使每个人的利益都能够得到保障。

提出多种选择方案并加以充实，能够使你更加清楚哪种方案更合理，接着就可以对提出的那些可行的方案加以改进。发现某种方案难以实行后，可以提出来，然后再考虑其他方案。在对提出的各种解决方案进行评估和权衡时，依然不要束缚自己，而是要将这些方案的优点与不足记录下来，并进行相互比较。

第三种独特的思考结果就是做出决策。做出决策就是做出某种承诺，尤其对于个人决策更是如此，如"我决定辞掉那份工作"、"我们决定今年夏天去山里度假"、"我认为琼斯是做这份工作的最佳人选，我很支持她"等等。

如果我们的做法是有计划、按步骤进行的，决策就将只是其中的一个环节，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这时，做出决策就会变得更容易。你不必从无数个未知的可能性中判定应该采用哪种办法，相反，你只需要从提出的候选方案中找出最优的方案；你不必根据那些并不知晓的竞争对手来权衡某种特定的办法，相反，你只需要从已知的参量中挑选出最佳的方案。如果你知道日后获得了一定的经验后，还有机会可以重新审视这时做出的决策，那么决策就更容易了。

4.1.7 下一步行动：将好的方案转化成具有可操作性的计划

思考得再充分也仅仅是停留在思考阶段，而并没有采取实际的行动。做出决策与落实决策是完全不同的。艾伦以前的老板也是其良师益友拉尔夫·科弗代尔过去常说："尽管已决定要起床了，但我仍可以在床上躺上一天。"很多人虽然有很多创意，却不能加以实现，原因就是他们没有把宏大的想法变成具有可操作性的计划。有一句古老的谚语说："只有好的打算却没有行动，那么铺就的是通向地狱的路。"你应当将宏大的想法转化为下一步就可做的实实在在的事情——即刻就可采取的行动。

要使提出的方案具有可操作性。经过第四象限所列内容的思考之后，得到的是具体的建议，因而也就知道该如何去做了。在《*Getting to Yes*》一书中阐明了建议得到大家赞同所带来的种种好处。在第四象限中，你需要将提出的方案转变成"有可操作性的计划"。有可操作性的计划是一组含义非常明确的指令，确保解决方案在落实执行的过程中不会产生新的问题，并且能达到所期望的效果。

4.2 其次，阐明共同使用这一技能的愿景：让我们一起系统地"同步思考"

4.2.1 问题：考虑问题时人越多，各自为战的负面影响就越大

如果你是独自一人居住，而且房间里乱七八糟，那么你在房间里做事的效率可能就会很低。但是尽管如此，你却很清楚在这一团糟的环境中如何行动，因为你知道在地板上成堆的物品中从哪里可以找到你最喜欢的衬衫，你也知道遥控器放在了哪里。如果你是与他人合住，并且两人都很邋遢，那么问题就严重了，就会出现相互影响的情况。你的室友想整理房间，于是便将堆放在地板

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的东西随手挪到另一个地方，结果使你几周的时间里都找不到需要的物品。当你独自工作时，思维混乱会对你个人的工作造成妨碍；当你与他人合作时，思维混乱有可能造成的就是灾难性的后果，工作的混乱局面带来的影响会像滚雪球似的越来越大。

人们在思考问题时都有随意性且各有特色

假若我们思考问题时都缺少章法，但方式却都相同，那么大家在一起思考问题时就不会因为无序思考而产生更为严重的后果。但是我们的习惯却各不相同，或者说思维模式各不相同，而且不同的模式之间通常是不相调和的。当有些人想搞清楚到底什么地方出错了的时候，却有人想直接找到解决问题的办法。我们会指出其他人提出的很不错的办法有何不足，但却不对其加以改进。我们通常对大家在一起讨论问题时应该取得什么样的效果并不十分清楚，而且常常还有其他事情分散我们考虑问题时的注意力。我们发现即便是只涉及到两个人，要统一思想也很难。当涉及到的人更多的时候，如果大家都很随意地思考问题，无法取得实实在在的效果，那么任何会议都可能变成“闲谈”的场所，不但于事无补，相反还会互相影响。

4.2.2 愿景：大家都使用同一种简单的思考模式，以使共同思考变得有条有理

如果两人相互影响，那么合作就不如单干。考虑问题时思路清晰有条理有利于将多人组织起来更有效地工作。由于在这个过程中大家随时都会提出新的想法和不同的观点以及贡献出不同的经验，所以每个环节都会因此而受益。

只要头脑中有像饼图一样的框架，你的力量就会倍增，就可以做到有条理地系统思考。现在已经有了一个指导你如何将大家组织起来共同思考的模式，无论你是与一个人合作还是与多人合作，这张饼图都是你们共同思考问题时的框架，其用意就是要做到“同步思考”，同步完成四个象限列明的内容。在这些象限里，团队可以记录大家集思广益、评估分析和形成决策的过程，从而对你们共同的思考结果做进一步的提炼。

就大家有条理地共同思考所具有的好处而言，除了一个人单独有条理地进行思考所具有好处外，还包括下面的几个方面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 尽管人多嘴杂，但是不仅不会使我们在推理的过程中忽略重要的步骤，却由于大家已经组织起来了，反而可以有意识地共同向前推进。
- 大家共同有条理地进行思考从分类学上讲最为简单，最易于将大家提出的想法挑选出来供日后采用。在推理的过程中如果有人提出新的想法，没有必要在正在讨论的方案和新提出的方案之间做出取舍，可以将新的想法暂时搁置起来并且能够确保随后会对其进行讨论。
- 共同进行有条理的思考使得推理过程显而易见，因此可以对其提出疑问和进行验证。它有助于避免集体思考问题时存在的一种危险，那就是集体中的每个人都对一个并不好的方案持赞成态度。产生这种风险的根源是大家都觉得别人提出这种方案肯定是经过充分思考的，或者是担心被别人视为是不忠或者不尊重而不敢提出质疑。
- 共同进行有条理的思考不是通过压制不同意见而取得一致，相反它可以帮助我们搞清楚为什么会有不同的意见。清楚地了解和掌握在思考问题的过程中究竟何处出现了分歧，有助于我们在对两条思路都进行分析的基础上选择最好的。饼图可以促使大家充分发表不同的意见，而且它也为方便地对方案进行筛选提供了框架。

我们再看看前面所举的一个例子，即同事们一起商量在办公室举行聚会的事情。虽然讨论的是一件非常简单的事情，但也能从中看出大家各自为战的思考方式暗含着使大家无法聚焦于更关键问题的危险。但是只要大家一起很有组织地进行思考，那么无论涉及的问题是举办一次简单的聚会还是拯救濒临倒闭的公司，都将会取得同样好的效果。让我们看看如果同事们做到了同步思考考虑问题，又会是一种什么样的情景呢？

安：好吧，我们最好快一点，这样好接着工作。比尔，你可不可以当我们的书记员，把这些写在白板上？

比尔：当然可以。

安：我们先听一听去年举办聚会的情况，这属于第一象限中的内容。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该从这儿开始。我注意到很多人早早地就离开了，那次聚会是五点开始的，到六点半就已经有一半的人都走了。这与你见到的情况一致吗？

比尔：没错，但是，是什么原因呢？是我们的饮料不够喝还是另有别的什么原因？

克里斯：我当时正在和会计部门的萨曼塔说话，她早早地离开是因为要去见她的丈夫。

戴尔：我听到一些人说想要带男朋友或妻子或是一些什么人来。

安：如果没有家属参加，那么我不认识的那些人又是谁呢？

克里斯：他们在那儿上班。有些人给我作了介绍，但我没记住他们的姓名，实在是不好意思。

比尔：等一等，我把这句话记下来，“不……知道……别人的名字。”好了，继续。

戴尔：我们的酒都没喝完，反倒是酒太多了，丹·杰金斯醉得一塌糊涂。

安：你为什么这么说？

戴尔：因为他当时言语不清而且走路都已经是摇摇摆摆了。

安：听起来很有说服力，还有其他人酒喝多了吗？

克里斯：我没看见。

比尔：好的。我们再往第一象限中增加一些内容。还有别的吗？还有其他问题吗？

克里斯：那个聚会不应当叫做圣诞晚会，因为我们还有一些犹太同事。

安：噢，算了吧，你也太敏感了。

克里斯：不对，这并不是我敏感。我认为这一点非常重要。

比尔：我们来分析一下为什么我们在这一点上有不同的意见。我会把克里斯提的建议记录下来，作为在第三象限要考虑的一个内容。这个建议听起来很有些道理，但是在我们对其进行充分思考之前，我们不要做出决定。其他象限还会有什么数据促使我们采纳这个建议呢？我想产生这一问题的原因就是因为如果我们在办公室举办的活动带有一个有宗教意义的名字，对于那些不信这种宗教的人就会感到被人遗忘了，对不对？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克里斯：没错。

比尔：有什么数据证明？你有没有听到有人说他们为此而感到被冒犯了？

克里斯：这倒没有听到。

戴尔：但我们也不能肯定他们没有被冒犯。我想这两方面的数据我们都没有。

比尔：我们可以询问一下周围的人，看看到底是怎样一种情况。我们可以暂时假定克里斯说的是对的，那么对第四象限的改名我们有什么具体的建议？

克里斯：叫假日聚会怎么样？

比尔：我们没有必要非得给这个聚会取一个名字，可以不冠名。

安：可不可以叫年终聚会？

比尔：我喜欢"年终聚会"这个名字，我们可以说聚会是为了庆祝公司在过去的一年里取得了成功，把这个聚会当作是对出色工作的一个奖赏。

安：没有反对意见？很好。我们就暂时给这个聚会取名叫"年终聚会"。我们可以把这个名字告诉大家，看谁有反对意见。我们再回过头来讨论一下醉酒现象。有人喝醉了，为什么会这样？是因为他总喝醉，还是那天的食品不够？

……

I 数据	II 诊断结果	III 指导	IV 下一步行动
很多人提前退场	点心不够？ 需要与家属见面？	邀请家属参加？	
不好意思，难为情	不知道别人的名字		
至少有一个人喝醉了			
还没有数据	有人因聚会带有宗教意义的名字而感到被冒犯？	为聚会改名使其涵盖的范围更广？	假日聚会？ 不冠名？ 年终聚会

图4-3　白板上的内容

当大家共同思考问题时，没有必要从头至尾地完全按照四个象限的固定顺序来进行。当遇到若干个问题时，我们可以先将有关这些问题的数据都列出来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然后再对其进行诊断；我们也可以一次只深入彻底地讨论一个问题，形成“下一步行动”可执行的方案；我们也可以一开始就从提出的方案开始，反向查看产生问题的原因以及佐证该问题的数据；我们还可以把所有这些步骤综合在一起进行。无论怎样，重要的是我们在讨论问题时，必须在每一个象限都清楚地表达出我们是怎样考虑的，或者找出还有哪些需要我们填补的空白。

接下来我们将用几页的篇幅来介绍在讨论会上如何做好记录。将大家对问题共同的有条理的思考过程记录下来能够达到的一个非常好的效果就是，中途参与讨论的人也能够通过查阅记录了解到大家的讨论进展到了什么程度。但是，这样做最大的益处还不是方便后来者，而是参与讨论的每个人都可以清楚地知道截至目前都讨论了哪些问题，一旦我们的注意力受到其他事情的干扰，我们的讨论还可以接着再往下进行。

同步思考不会使每个人都产生同样的想法，也不会导致出现人人都对某个方案表示赞同的现象。它可以帮助我们掌握什么地方出现了分歧以及出现分歧的原因，这对我们讨论下一步该做什么并达成一致意见至关重要。它还有助于我们加快讨论的进度，就如同红绿灯有助于汽车快速通过繁忙的十字路口一样。

4.3　最后，促使他人系统思考

作为与大家共同解决问题的一个成员，你的脑海中应同时想着要达到的两个目的：一是要帮助很好地解决当前面临的问题；二是要提高今后共同思考问题的质量。应该对什么是良好的有条理的思考过程有一个设想，这个设想可以作为你不急不躁地引领大家要达到的目标。这个过程具有很大的挑战性，但是只要你做到了，那么获得的回报也是丰厚的。

请看下面的一个例子。

几十年前，英国一家小公司发展成为了大规模生产陶瓷电子元器件的一流公司。这家公司之所以在业界获得如此的地位，是因为它坚持遵循最高的质量标准，对各种材料的精确混合以及烤炉的温度和烤制时间都非常重视。该公司长期严格按照同样的生产流程作业，公司业绩因此而蒸蒸日上。

然而，该公司在短短的几个月时间里突然就陷入了客户订单骤降的严峻困

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

境。公司管理层急不可待地想找出问题到底出在哪里，于是召开了一次会议。

总经理：我一直担心会发生这样的事情，生产人员迟早会放松遵守生产规程，我们必须加大资源投入确保生产标准不下降。

业务经理：好的，我会尽力，但是……嗯，我想我们还需要考虑一下我们的价格是否有问题。我们付给工人的工资很高。

财务经理：我同意这一点。我认为我们对工会太仁慈了，我们能不能就达成的协议展开谈判？

总经理：这份协议的有效期是三年，还未到期。

营销经理：综合考虑所有的因素，问题不在生产环节。其他公司营销预算比我们多，他们向客户派出的销售人员也多。他们抢走了我们的市场份额，原因就在这里，我们需要增加营销人员。

总工程师：如果市场份额下降，也许我们就不应当加大在这一领域的投入，我们应当挽救我们能力范围之内的事情，并向其他领域扩展。我们采用的技术已开始过时，客户们有的已开始转向使用其他种类的元器件，我们应当改装生产线，生产不同的产品。

总经理：你们的意见我都听到了，我现在希望你们能够支持我的决定，我们将在生产中严格执行生产标准，使我们的产品重新赢得市场。你们就如何增强产品生产活力做个计划，下周一交到我的办公室来。

假定你是这位总工程师的助手，并且随同总工程师一起参加了会议，你有什么办法使大家能够更好地共同思考问题？你可以暂时把书放在一边，想一想这个问题，你的答案是什么呢？

4.3.1 很难让他人审视自己的思考习惯

本性难移，改变他人的习惯不是一件容易的事情。说服同事用新的步骤来共同思考问题会遇到想像不到的困难，告诉别人该怎样思考遇到的阻力会更大。“你可以改进一下思考问题的方法”这句话听起来就好像是在说“你真笨”或“你脑子有毛病”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再者，当人们遇到难以解决的问题时很可能会钻牛角尖。要使他们从对问题的纠缠中摆脱出来，审视一下自己解决问题的方法是一件很难的事。更糟糕的是，对自己思考问题的方法加以思考本身所具有的循环特性也会使自己深陷其中难以自拔。让他人一起对共同思考问题的方法进行思考肯定会令人感到不知所措。假定你参加了这次电子元器件公司召开的会议，你在会上发言提请上司审视他们的思考方法。

营销经理：……他们抢走了我们的市场份额，原因就在这里，我们需要增加营销人员。

你：把所有因素考虑在内，我认为在这个问题上我们的思维比较混乱，我们应当有条理地思考问题，从数据出发分析出现问题的原因，然后再……

总经理：你到底在讲什么？

你：噢，总经理，我的意思是说我们面临的首要问题是应该如何考虑销售额下降这一问题。我们一会儿想到这儿，一会儿说到那儿，根本就没有对哪一个观点进行深入地探讨。这样吧，让我们对我们思考问题的过程系统地梳理一下。我们在讨论销售额下降问题时，你们都观察到了什么数据？

总工程师：你究竟是什么意思？是不是学过一些管理学课程？

你：在决定该做什么之前我们应当先对问题进行一下诊断。

财务经理：让我们再回头讨论一下工会工资额度问题……

靠抽象的理论很难说服同事。让大家同意我们讨论问题的方式也很困难。

4.3.2　自己要做到系统思考

不要幻想就如何进行有条理地系统思考召开一次即席讨论会，相反，要明确自己该做些什么。首先从最简单的诊断开始：同事们对如何有组织地系统思考问题一无所知，对其所带来的好处也不甚了解。解决诊断问题可采用的方法有如下一些。

- 我们可以有组织地接受系统思考方面的培训。
- 老板可以给员工下发一本有关系统思考的书供他们学习。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 上司还可以明确地发布命令，叫所有下属都做到系统地思考问题。

或者：

- 在我们讨论的过程中，可能会有人提出问题或意见，可以借此引导大家在讨论某个重大问题时采取系统思考中的某些具体步骤。

由于最后一个方法是一个你能够主动采用的方法，无需依靠他人，所以由此开始是一个不错的选择。

4.3.3 促使大家共同使用这些工具

向大家介绍系统思考的最简单的办法，就是驾驭他们解决问题的会议，使他们有序地展开讨论。系统思考非常有效，大部分人很快就都能体会到它的好处。

有位年青的法律学者应邀在波士顿住房法庭与一群公益律师进行交流。交流中，他很自然地利用饼图来引导大家分析问题。最后，他们整理出一份计划，请求立法机关在某些具体问题上做出修正。会议结束时，主持会议的女主席说："感谢你在住房法庭问题上给予的帮助。顺便问一句，你有没有关于饼图的文字材料？"

如果你能保持有条理地提出一些相关问题，那么你在这个团队中的地位就是一种优势而不是障碍。也许你的职位等级还没有高到对别人发号施令的地步，但是可以肯定的是，你可以向周围那些比你年长，比你聪明的人请教学习。

要求提供数据 如果你认为同事们没有收集到关于具体问题的重要数据，就可以要求他们提供反映实际情况的数据。

营销经理：……他们抢走了我们的市场份额，原因就在这里，我们需要增加营销人员。

你：对不起，恐怕我经验不足，还无法理解你刚才的话。客户们不再从我们这里订货，对此他们到底都说了些什么？

总经理：噢，谁跟他们交换过意见？

营销经理：我们这儿一完事，我就给一些客户打电话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你：我很想知道他们是否仍在从别处购买我们也生产的那种型号的电极，如果还在购买，是从哪家公司购买的？

营销经理：没错，如果他们从别处购买，我需要了解一下产品的价格，也许他们的劳动力成本比我们的低。

你：我们还有没有其他需要了解的问题？我可以尽力去搞清楚。

要求进行诊断分析　如果是请教他人，就不要批评他们不知道该如何解决问题，即使是含蓄地批评也不行。自己主动提出去把问题搞得更清楚，本身就是将部分解决方案告诉了他们，而不仅仅是提出问题。你需要确信他人不要仅仅是因为很难找到解决问题的办法就对一个很好的问题置之不理。督促他人对问题进行诊断分析而不是匆忙提出解决方案同样也很容易。

营销经理：嗯，我给格拉斯哥公司的伊恩·斯特罗克打过电话，他告诉我说他们已开始从一家美国公司订购电极，因为这家公司的产品报价低一些。

你：我不明白他们的报价怎么会低一些，他们在哪些方面的做法和我们有所不同？

财务经理：他们的报价低一定与劳动力成本有关，我们必须和工会谈一谈这个问题，要求他们做出一些让步……

你：这种解释似乎有些道理，但原因可能不只一种。我想他们肯定在其他方面也和我们不一样。

财务经理：哪些方面？

你：我也不知道。他们的报价比我们低多少？

财务经理：比我们的报价低50%。

产品经理：但我们的劳动力成本只占产品价格的35%。

财务经理：也许他们的原材料价格也低一些。

产品经理：假若他们找到了一种更省钱的办法来控制产品质量，情况会怎样？

对于自己提出的问题，自己并不一定就必须给出答案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诊断是非常关键的一步。实际情况是，这家电子元器件公司经过进一步调查发现，美国公司对产品生产流程的控制并不是很刻板，他们允许以更低的成本经营装配厂，然而客户认为美国公司生产的电极质量也很好。

在很多情况下，对问题进行准确的诊断分析能够让我们立刻就能找到更好的解决方案。这家公司于是就决定降低生产流程控制方面的开销。可是依然还有许多问题，把想法转变成下一步的实际行动可能是改变现状最为关键的一个方面。人们聚在一起讨论、集思广益、对提出的想法进行评估分析，但常常是到会议结束时也不清楚下一次会议什么时候开、在下一次会议之前应该做些什么以及应该由谁去完成。我们在哪些方面确实还可以节省开支，是在温度的准确监控方面，还是在材料成本方面？

一旦问题得到解决，或许你就可以鼓励他人想一想问题从一开始是怎样发生的。同样，你只需要提出问题就行，例如，我们在产品质量方面的投资远远超过了实际需要，那么在这方面我们的考虑有哪些不妥之处？我们为什么没有在一开始就做出更明智的选择？

有一种做法既有利于促进团队对正在讨论的问题进行系统地思考，又能将系统思考的优点传播开来，那就是在针对下一个步骤提出问题的同时，将主要标题写在白板上。例如：

I 数据	II 诊断结果	III 指导	IV 下一步行动
（现象）	（可能的原因）	（可采取的方案）	（后续的行动步骤）

“在结束这次会议之前要明确一下，我们在召开下一次会议之前应该将哪些问题搞清楚？”

有条理地进行系统思考作用很大。它既可以帮助你完成自己的工作，又可以在你与他人合作时帮助你更好地完成合作项目，因为有条理地系统思考既是共同思考应该实现的愿景，也是指导我们如何为了实现愿景而做得更好的原则之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章

Getting It DONE

学　　习

把思考与行动结合起来

思考是没有止境的。你可以提高思考问题的能力，但无论你最后思考得多么有条理、多么有目的性，都无法做到完美。当我们思考问题时，脑海中呈现出的是一个简化了的世界——这样我们才能更好地了解这个世界，或者想像出客观存在的一种新事物。但是这些简单的表象是不全面的，总会存在着一些你还没有掌握的重要事情，而且你也无法预测智力上的这个盲点到底在哪里，也不清楚都有哪些事情不在你的掌控之中。

所以，永远需要学习更多的东西。你必须对你的见解进行验证，必须将你的预测与实际情况进行对比。缺陷肯定存在，这一点确信无疑。但我们不是要发现你的见解有何缺陷，而是要探究这些缺陷是如何产生的。如果想成功合作，就必须对所承担的任务有更多的了解。成功合作的第三个基本要素是学习，即在实践中验证你的见解，从而使你思考问题的方式得到改进。要做到这一点，必须掌握的一个基本技能就是将思考与行动结合起来。

为什么做到这一点比较困难呢？因为对我们大多数人来说，在工作中学习并不等同于在学校学习。在学校，我们学习的是一些常识、公式和理论，一般情况下并不学习该如何做事。学习如何做事与了解掌握一些基本知识有着根本的不同，更何况对我们大多数人而言，教育包含的内容就是学习一些人们已经认识到的东西，顶多是进行一些再创造。如果不是达到了写博士论文的程度，是绝对不会要求众多的学生去寻找一些解决新问题的方法的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要想帮助他人提高共同在工作中学习的技能，自己首先要养成在工作中学习的习惯，即便是独立工作的时候也能如此。为了使学习取得更好的效果，第一步就是要了解你的绊脚石是什么。

5.1 首先，培养个人技能：不断从亲身参与的实践活动中学习

5.1.1 问题：依据错误的假设制定计划和依据错误的计划采取行动

人们有时候是盲目采取行动而不进行充分、系统地思考；有时候是只动脑思考却不采取行动；还有时候是在将计划付诸实施之前过度地强调了计划的正确性。作家写文章时总会对写作提纲反复修改，然后才开始写正文（我们在写本书时也常常是先写出长达几页的建议，然后再参照这些建议下笔去写）。人们常常是虽然已有了很好的实施办法，却依然在之后的很长一段时间不断地收集信息、设想方案，或者反复猜测两种不同的行动方案之间的优劣，花费的时间远远超过在实践中分别对这两种方案进行验证的时间。

当你认为已经准备好可以采取行动的时候，一切都已经为时过晚，别人已经出版了一本类似的书、股票价格已经上升或者下降、房产已被售出或者职位不再空缺。

动手晚最大的恶果还不是机会的丧失，它会影响到工作质量，因为在完成任务之前没有机会学习如何对工作加以改进。我们有时根据有事实依据的假设制定计划，结果却发现这些计划是错误的，虽然机会并未完全丧失，但所做的一切已经白费。

一位欧洲难民于1947年来到美国。他曾经是位很富有的实业家，所以想利用当时仅有的财产开办一个新企业留给后代。因为他是工业材料方面的专家，所以就决定开发一种在其他胶水不能用的地方使用的新型胶水。经过几年的努力，他终于研制出了这种胶水，其特性完全达到了他的要求，而且使用方便，能迅速变干，不仅防水还不导电。胶水配方发明出来后立即就投入了批量生产，并且很快开始大量出售。几个月之后，他便听到说这种胶水存在问题的报道，报道说这种胶水虽然质量很好，但是太粘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们发现将计划付诸行动很难，或者一旦采取行动我们就会遇到麻烦，到底这其中的原因何在呢？

5.1.2　诊断结果：思考与行动相分离

一个根本的原因就是我们把对问题的思考与为解决问题而采取的行动分离开来了。计划的制定与计划的实施常常是分而治之，无论是在时间地点方面，还是在人员方面都是如此。计划一旦确定我们便不再对其加以揣摩，而是直接开始工作直到任务完成，在如此情况下，我们对问题的思考以及任务的完成质量都会受影响。

对问题的思考需要根据从行动中获得的数据加以更新，行动也需要用崭新的见解不断地予以再指导。思考与行动相脱离的时间越长，两种活动各自取得的回报就越少。一个人在连续不断地思考时，如果不对其思考的结果进行验证，那么在他连续思考的过程中，后一个小时的思考效果将比前一个小时差。

1. 直到认为计划完美无缺后才开始采取行动

因为担心会在某些事上“出错”，我们常常会推迟采取行动，直到认为计划做得完美无缺。由于实际开展工作必然存在着一定的风险，因此我们总希望尽可能推迟风险的出现。

从某种程度上讲，我们所受的教育是有缺陷的。大多数教育，从小学到商业学校，都是一味地学习如何解决一些互不相干的智力问题。老师已知道答案并且希望学生能够领会。对于这类“闭合性”的问题，解决方案只有一个，而且教导我们要不断地钻研这个问题，直到找到答案为止，目的无非就是正确地回答问题，得到一个完美的分数，考试时能够得100分。

然而在生活中情况一般都并非如此。我们所面临的挑战是开放性的，比如空气污染、安全、教育、高效生产、人力资源管理等问题，这些问题是没有完美答案的，必须通过采取一些措施来使情况得到改善，从而取得一定的进步。可是，正如我们所受到的教育那样，我们总是企盼计划制定得尽可能无懈可击，为此我们一而再再而三地对其进行修改，希望通过制定日臻完善的计划使开放性的问题得到“解决”，但是却没有采取任何实际行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选定好目标后，能够坚持不懈是一个美德。但是制定计划的目的不是为了要制定出一个高质量的计划，而是为了要高质量地完成任务，无休无止地制定计划显然是无法实现这个目的的。

2. 工作一旦启动就忽略了对工作方法的改进

经验是一位良师，但只是对那些肯于花费时间去学习的人而言。更为常见的情况是，我们一旦开始执行某项任务，就会采取我“能做到”的态度勇往直前，既不观察自己，也不再考虑怎样才能更好地完成任务。

你没有考虑中途做一些修正 一旦全身心地投入一项工作，你对该项任务的了解便会比开始的时候要全面得多。但是我们往往都会按照一开始对情况不太掌握时制定的计划行事，有时还把计划看得很神圣，不折不扣地遵照执行，即便这些计划是我们自己制定的也同样如此。例如，有一次我决定星期天到海边的别墅去度假，因为只能在这一天预定到渡船上的车位。可是我的女儿问我能否在周末借用我的车时，我同意了，心想在海边我可以不用车。于是在这种情况下我一直等到星期天坐公共汽车去，结果因为坐公共汽车而浪费了我半个周末的时间，而我之所以这样做仅仅是因为我已经决定要在星期天去。

按照既定路线走，似乎要比停下来设计一个新的路线容易一些。就眼前而言也许是这样的，但从长远来看，如果花点时间根据情况的变化对原计划进行修改，会使你更快地到达目的地，甚至可能到达一个更好的目的地。

如果计划是由别人制定的，我们更不太可能会对其提出疑问。此时的一个好处就是如果计划行不通，那也是别人的错。有一次罗杰看到一位建筑工程承包商砍掉了一棵枝繁叶茂的橡树，他感到非常吃惊。尽管房屋设计师并不知道这个地方有这么一棵树，承包商也不愿意去找房屋设计师，请他将原来确定的房屋地点挪动几英尺。人们往往就像著名的《英烈传》中的骑兵那样行事……

他们没有回答，

他们不问原因，

只管去战去死……

在有些组织中，“上司”能代替下属的思想，其中最常见的一个现象就是：“我的上司不是这么给我说的，所以我不能这样做。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，如果你不对工作进展情况进行观察并将你所观察到的情况与你的期望相比较，即使有了新的信息，也无法对计划进行修改。更为常见的情况是，我们未能及时从“磨难和过失”这所学校中学到东西，未能将经验和教训运用到我们正在从事的工作当中去。

你没有为将来考虑 有的时候是你没能及时总结经验和教训并立即加以运用。你认为把鸡蛋全放在篮子里很安全，但却都碰碎了；你连问都不问一声就把孩子们喜欢的家具给卖了；你认为客户一定会喜欢你的一番讲话，但他却嗤之以鼻……类似情况比比皆是。

已经发生的事情不可能挽回，但却可以从中吸取教训。对第2筐鸡蛋你可以采取不动的办法。不去为将来吸取过去的经验教训，而是过去的事就让它过去吧，这种情况太常见了。

人们常常最轻视总结过去。总结过去带来的好处会在将来某个时候体现，而眼前却总是不断地有这样或那样的急事出现。报社记者赶在交稿的最后期限之前发表了一篇文章，之后便又开始忙于准备下一个交稿期限前要交的文章。和我们一样，报社记者也很少有兴趣对自己写文章时使用的方法进行总结，以便了解今后在哪些方面能够有所改进。

当我们真的抽出时间对过去的事情进行总结时，我们常常也是没有去有效地利用这段时间，总结过去往往变成了指责别人（有时候也有表扬）的机会，而不是对计划加以改进。艾伦曾受雇为一个很成功的专业运动队提供咨询服务。他注意到球员们对赛后把他们留下来开会并没有热情。当问及他们为什么对此没有热情时，他们说赢了比赛以后给他们开的会只是例行公事，那种会简直是浪费时间，而输球后经理则会痛骂那些他认为应对输球负责任的人。

当然，对那些工作出色的人表示祝贺能起到一定的作用，可以让他们有一种满足感，从而继续做出贡献。但是祝贺并不能提高他们的技能或想出新招数使今后取得更好的成绩。假若你想一想在学校里什么时候学到的东西最多，可能会发现并不是你拿到成绩单的时候。同理，当老师把你叫到一边建议你对论文或实验做些修改时，你才会真正受益。虽然你不可能再拥有一位全职老师，但是你仍然能够把精力放在提高自己而不是惩罚或奖励自己上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.1.3　指导：把思考与行动结合起来

如果你想从经验中学到更多的东西从而取得更大的成绩，那么应该做些什么呢？

是再花些时间思考问题还是赶快采取行动，这是我们通常要做出的选择。那么在此我们应首先重新审视一下如何做出这个选择。这两种做法的利弊并不是那么显而易见，采取行动对你的帮助通常会比多花些时间进行思考要大。

与其把思考与行动当作两个独立的、应该分开完成的活动，倒不如把两者结合起来更有意义。把思考与行动紧密结合起来，有助于使我们对问题思考得更加清晰和严密。而为了使我们对问题的思考更周全，必须系统地补充新的可靠数据。我们把方案运用于行动并对行动过程中实际发生的情况进行观察就能得到这样的数据。

有一家滑雪设备商店，店员们需要花相当长的时间为顾客选配合适的设备，经理为此感到很恼火。如果她用一小时的时间进行严密而又系统地思考，肯定能想出一些办法来；如果她用十个小时不间断地思考，也许会想出更多的办法，但可能在数量上并不一定是十倍的关系；如果她思考一个小时，然后用一个小时的时间将思考的结果运用于行动，然后再用一个小时的时间对前面想出的办法进行改进或者提出新的办法，也就是把思考与行动结合起来，那么在这三个小时之后她得到的办法肯定比她思考上十个小时得出的办法更好。

1. 尽早采取行动

哪怕是做个简单的计划也是有用的。做好充分的准备是发扬成绩、改进不足的基础。大厨师能够烹调出一顿新的美味佳肴，但是如果他没有把这顿佳肴的菜谱记下来，几周以后他可能就无法再次成功。对于更复杂的工作来说，所谓的充分准备包括将你希望做的事情以及预期的结果做成书面计划，有时还包括草拟一份今后的打算并指出在行动的过程中要注意收集哪些信息。

正如永远无法将计划制订得尽善尽美一样，也根本就无法确信还有没有更好的做法。你可以一直等下去，做进一步的研究，此时也总会不断地有人提出一些新的建议。你需要做出决定，是继续做计划定方案还是开始采取行动？因为人们往往会一直等到制定出一份完美的计划后才开始采取行动，所以有这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一句对大家来说都很适用的忠告："不要等待。"不要把行动当作是单独的活动，以为到行动结束时就能得到一个最终产品。在完成任务的过程中，必须尽早就开始寻找机会验证假设、试用方法和评估制定的计划或方案。

不要在制定计划与采取行动之间做取舍　最聪明的做法通常是双管齐下，同时进行，而不是在进一步制定计划和开始付诸行动之间进行取舍。开始实施计划并不意味着不再对计划进行修改。计划与行动之间的关系应当是互利互惠、都能从对方获益的。在通常情况下，开始实施计划的好处大于因修改计划而推迟采取行动所带来的好处。对计划进行修改完善的最佳办法就是在行动中验证计划，至少是在小范围内进行。一些试点工程、试探性钻探、试运行以及采用模型和仿制品的做法，都是通过及时采取行动以根据在该领域内获得的经验对计划进行修改完善的。

询问：有什么风险？　当你觉察到把头脑中形成的想法付诸实施有一定的风险而踌躇不前时，就问问你自己："付诸行动带来的风险与对存在的问题不采取任何措施任其发展而带来的风险相比，哪种风险更大？"

一家大型电子公司的人事经理正在考虑是否取消按照工作成果取酬的方案。因为采用这种方案后所发生的情况是，雇员们已经知道可以通过作假来提高他们获得奖金的数量，而无需依靠生产出更多的产品。可是，这位人事经理又不愿意看到方案取消后生产上出现滑坡。无论对目前这个方案多么的不满，他都担心取消方案后工人们会涣散下来，从而导致产量下降。

于是人事经理向自己提出了这样的问题：如果不做任何改动情况会怎样？根据近几年的经验，他判断付给工人的报酬会持续增长，而产量却不会增加。考虑到保持现状带来的风险比试行新的工资制度带来的风险要大得多，于是他决定实施变革并对结果进行考查，以便出现问题他可以随时再改回来。

在有些情况下，如果在计划既不完善又不安全的情况下就采取行动，即使是初次行动，你也承担不起因此而产生的后果。毕竟，你是不愿意尽早背上降落伞从飞机上跳下去的，除非你确信已经最大限度地做好了降落伞的质量检验工作。但是就是在这种情况下，有些"行动"也是采取得太晚了。聪明的人是不会在桌前耗费无数时间直到制定出一个生产降落伞的完美计划的，而是先画

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出简单的草图，然后生产出降落伞样品，再在里面装上重物后把他们从桥上、高塔上扔下来进行试验。

本书中的大多数观点都是采取这种方式提出的，并且我们还在不断地对其进行修正。在本书出版以前，我们根据这些观点对参加研讨会的专业人士进行了培训，看那些勤奋的实干家们是否也觉得这些观点有用。当然后来也做了一些修正。在实施计划的过程中肯定能获得部分信息。这些信息能使新的计划比原有计划更出色。

2. 进行检查回顾

正如你毫不迟疑的暂停了对问题的思考开始付诸行动一样，你也应当迅速放下手中的工具，想一想你正在干什么以及干得怎么样。人们一般会认为检查回顾工作的最佳时机是在任务完成之后。学生们是在课程结束以后才接受考核，投资银行家们也是在一项大的合并案完成后才聚在一起对执行情况进行评估。但事实上是经常对工作进行检查回顾更有好处。无论工作是否取得进展，都可以停下来对工作方法进行总结和改进。为什么要等待？

人们总以为任务完成后能够总结出比任务开始前的设想更好的方法。但是我们常常忘了，在任务过半的时候也能想到一个更好的方法。只要有可能，就要对自己的工作情况进行总结，从中增长智慧，并及时地应用到任务中，取得立竿见影的效果，这才是聪明的做法。

一旦开始着手工作，就会专心于工作中的琐碎细节，很容易变成只见树木不见森林。你可能会过于专注工作中那些错综复杂的东西，并因此花费了过多不必要的时间。艾伦在撰写这本书的过程中，有一次曾停下来去修理他的汽车。他用了半个小时的时间才将开口销塞进发动机的一个小洞里，因为这个小洞的位置不好，塞起来很费劲。之后他说：“如果我缓一下，在开始五分钟后就停下来动脑筋想一想，就不至于浪费这么长的时间了！”

你可能会发现，将一些有助于你检查回顾工作的问题列举出来十分有效，以下几个问题就富有启示作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用于检查回顾工作的简明对照表

哪些方面情况不错？

我想在哪些方面采取不同的做法？

这说明我们该如何做？

对正在进行中的工作有何启示？

对将来的工作有何启示？

如果在对有关数据还记忆犹新的时候就开始检查回顾工作，取得的效果可能会更明显。如果暂时中断正在进行的工作进行检查回顾，可能会受到应有的重视，因为检查回顾的结果可能与当前的工作有着紧密的联系。一旦工作完成，我们就会觉得好比是一本已合上的书，对已完成的工作不再予以理会，进而转向别的工作。

我们曾在哈佛大学法学院举办的五天期谈判研讨会上授过课。前来听课的有从业律师及其他专业人士，参与授课的有年青的学者和学生，学生们的任务是协助由与会者组成的小组展开讨论。授课人员非常重视每天晚上所做的总结，因为他们迫切希望能够改进第二天的工作。但是与此形成对比的是，星期五下午他们根本不休息，而是都想着尽快把检查工作做完，然后出去喝啤酒。所以他们学到的大部分东西都是来自于授课过程中所做的总结。

既想按照计划完成工作，又要抽出时间思考一下如何改进工作，这确实令人感到紧张。两者最好同时兼顾，不要偏废，但是很少有个人甚至是小组能够做到这一点。多数情况是投入了更多的时间进行总结和改进工作。

经验是最好的老师，但是仅有经验是不行的。据说，只有当医生们对病人尸体进行解剖，并且发现他们的诊断是否是正确的和查明病人是否是死于其他病因后，治疗方法才能够得到改进。只有既不掩盖所犯的错误也不埋没取得的成功，才能取得进步。对已完成的项目进行检查和总结，是为了对有贡献的人员提出表扬，更重要的是为了汲取经验教训以便今后做得更好。

按照“准备——行动——检查”的循环过程展开工作 为了保持你的思考和行动不脱节而且处于一种均衡的状态，你可以按照下面这个简单的模式一遍一遍循环往复地展开工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准备→行动→检查→准备……

我们可以拓展一下第4章中所介绍的饼图。单就饼图而言，它是一种纯粹的思维训练方法，不包含任何采取行动方面的内容。由于它既没有开端也没有结尾，是一个闭环的过程，所以体现不出来向前发展的动态过程。如果受其所限只是反复地进行思考是不行的，必须是一看清如何向前推进，就立刻采取行动，进行实践。这个过程我们用正弦曲线来表示（见图5-1）。波浪线下方是行动区，表示我们要执行计划、尝试新的做法和做一些实际的工作，比如制造汽车、医治病人、收获庄稼、经商做买卖等；波浪线上方是思考区，表示要对所做的工作进行思考，如诊断导致困难的原因、召开规划会议、绩效检查、建议中途进行修正、起草修正计划等。

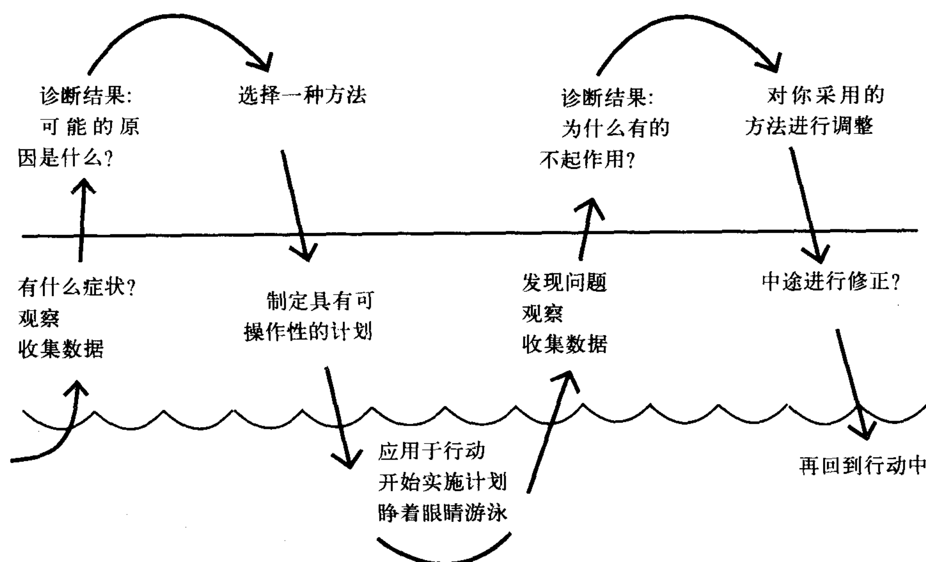


图5-1 拓展饼图：正弦曲线

这张图说明，当你按照正弦曲线所示的步骤去做时，你就是在不断地跳入“海”中（睁着眼睛游泳），不断地浮出水面，回到思想的“阳光之中”——与此同时不断地朝着目标前进。

依此循环过程，周而复始 每次检查回顾之后都要为下次检查回顾做好内容准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每一次检查回顾都能够获得新的信息，新信息的产生意味着有新的问题需要解决，这就需要制定新的计划并加以实施。

准备、行动、检查——即使只完成了一次这样的过程——也可谓是在干中学的基本过程，只有将其不断地重复才能取得更好的成效。重复这个过程能够达到如下的效果。

避免在决策阶段停滞不前　按照这样一个非常紧凑的循环过程开展工作，你就没有必要在一开始就确保一切事情都准确无误了，因为你知道在完成任务期间还将对计划进行修正，所以这就降低了导致工作停滞不前的风险。

迅速整合新的信息　如果你不断抬头观察，看是否离目标更近了一步，可能就不会在错误的道路上越走越远。

集中精力于可能获得最大效益的而不是效益已开始滑坡的工作　要有信心，不要在追求完美上浪费时间。有了自信，就能够放开手脚大胆地开始工作，从而在工作上更快地取得进展。

5.2　其次，阐明共同使用这一技能的愿景：齐心协力准备工作并进行检查回顾

5.2.1　问题：参与的人越多，总结经验教训遇到的困难就越大

1. “阳光软件”

1996年夏天，美国一家大型软件公司负责业务经营计划的委员会为全公司制定了1997年的业务计划。这份计划明确了什么产品将不再生产，什么产品将要进行改进，什么产品将获得特别市场预算。公司最高管理层批准了这份计划，并将其下发至公司遍布全球的分公司和办事处。

计划委员会由公司中才华横溢、工作勤奋的高级职员组成，但是他们制定出的计划却让其他雇员目瞪口呆。设在日本的办事处认为，该计划跟不上他们市场的步伐。其他分公司的工作人员也不满意这份计划，然而命令就是命令。在整个公司，忠诚、勤奋的高级职员和普通职员们一起，既要努力使这份计划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变得可行又要尽力加以诠释，使之符合他们的实际情况，同时还要准备好理由，说明为什么计划在他们所在的地区行不通。一位年轻的营销经理问她的上司："对此我们该怎么办？"

上司回答道："习惯就好了，这种事情经常发生。"

2. 制定计划的是一些人，执行计划的是另外一些人

在任何一个组织中，都可能有专门负责制定计划的一些人，其他人只是计划的执行者。组织规模越大，制定计划的人员与执行计划的人员之间相隔得就越远，结果是制定计划的人员通常无法获得可对计划制定过程的假设进行分析的有效信息。

一个部门，比如生产计划部门，承担了制定生产计划的任务。计划制定完成后，他们就将其提交给上级主管。管理层做出批准执行该计划的重要决定后，再将计划送达给"执行者"，也就是各个生产部门。动脑筋制定计划的人只管动脑，执行计划的人只顾动手，彼此互不沟通。由于计划的执行者对计划中体现的工作思路认识不深，因此也就不清楚他们是否能够对计划做些调整，也不清楚该在何处加以调整。而制定计划者则根本就没有机会调整他们的计划以使执行过程中遇到的困难得到解决。

3. 有人想使计划更完美，有人想立即开始实施计划

在任何一个团队中，总会有些人想要思考的时间更长一些，直到他们确信制定的计划能够取得"正确的结果"，然后再开始实施。通常有这样一两个人就能使整个团队的行动推迟。同样也总有些人想"不管结果怎样，尽管往前走"，使得大家很难停顿下来对工作进行检查回顾。

4. 常常是工作已经完成而且也没人再关心这项工作时才进行检查回顾

人们通常认为完成工作比暂时停止工作以便对工作进展情况进行思考重要得多。这样做造成的结果是在时间允许中途对工作进行调整时也没有及时地进行检查回顾。更有甚者，本应在项目完成后就应该召开的总结会却一直被拖延到了需要写项目报告、甚至是需要写年终报告的时候才召开。此时这个项目就好像是那漫过堤坝的水，已经一去不复返了，再做检查回顾也已经失去了意义。到了这个阶段，对工作进行检查回顾很少是由一些人共同来完成，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



而通常是指派某个人写份报告交差即可，而且写报告的目的也很少是为了总结过去和指导未来，更有可能的是为了粉饰工作成绩，团队很难从这样的总结报告中学到东西。

5. 我们很少对我们的合作情况进行检查

当真的暂停下来对项目进行检查时，我们一般都会把注意力放在大量的工作上，很少对我们的合作方式进行检查或者是想办法提高我们的合作成效。如果不是特别留意，是不会去考虑是由于什么原因导致我们相互之间工作不协调以及可以从中得出什么样的经验教训的。如果合作方式出现问题，那么即便是找到了解决工作问题更好的办法，也无法避免下次再犯同样的错误。工作中出现的问题其根源常常在于共同合作的方式。

如果前面提到的那家软件公司不解决其分公司与计划委员会之间缺少信息交流的问题，那么即使对计划的内容进行实质性修改也是无济于事。通过大量调查可能会发现哪种产品将在日本畅销，但却无法使导致发生这一错误的做法得到纠正，第二年另一个分公司可能还会遇到同样的问题。

总会有许多比制定改进合作方式的计划更重要的事情要做，可是诚如一家大型化学品生产厂的老板所说："我们已经懂得，抽出些时间考虑我们的合作方式、决策方式以及制定改进合作方式的办法，将使我们得到加倍的回报。"

5.2.2　愿景：人人都把思考与行动结合起来

如果在全公司范围内推广运用那些对工作有益的做法，那么对整个公司也将起到帮助作用。未来的目标之一就是使组织中的每一个人都认识到这样做的价值，即不必等到将计划修改完美就可以开始采取行动，以及在执行过程中要暂停下来对工作情况和合作情况进行检查回顾。任何人都可以提出停下来对工作情况进行检查的建议。我们一起在工作中增长知识，都能够通过向他人学习而受益。

1. 先做准备工作、然后采取行动、再对完成任务的方式进行检查

我们工作是为了完成具体的任务。对完成任务的方式进行检查总结的一个首要目的，就是要弄清楚怎样才能将具体任务完成得更快更好。

波音公司的工程师们在设计和制造第一架波音737飞机时，任务完成得相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当艰难。对这项工作进行彻底总结之后，他们撰写了厚厚的一本书，里面记载了他们在工作中所犯的错误和曾经步入的死胡同。后来参与设计首架波音767飞机的所有工程师们这时都仔细研读了这本书，使得在生产第二架波音737飞机时的进度快了很多，效率也提高了许多。

2. 先做准备工作、然后采取行动、再对我们的合作方式进行检查

我们对合作中的丰富合作经验也很感兴趣。我们相互合作的情况怎样？有什么指导方针可以使我们在目前的工作或者将来的工作中合作得更好？大家在一起对工作进行总结时，还有一个目标就是要了解我们的合作情况，提高我们的合作技巧。我们的愿景是能够定期这样做，而且是更好地这样做。

当然，在大多数政府机关、学校和公司里的情况都不是这样的。如果你已经意识到在独立完成任务的过程中从工作中增长才干是多么的重要，那么在与他人合作共同完成任务时，就会比较容易意识到这一点。遗憾的是，如果你观察一下多数团队在将经验和思考相结合方面做的如何时，你会觉得情况不是很乐观。

3. "阳光软件"公司的日子好过了

我们前面提到的那家公司制定的1997年计划给了他们以惨痛的教训。公司计划委员会听说分公司经理们十分不满，因为他们必须执行这份行不通的计划，根本没有机会左右结果。为此，计划委员会安排了一天的时间，坐下来仔细探讨问题出在哪里。他们对错误进行了分析，更为重要的是对他们的工作方式也进行了分析，从而了解了产生这些错误的原因。

在制定1998年计划时，计划委员会起草了一份"计划草案"。如果他们采用前些年的做法，那么这份草案就成了公司要执行的计划书。委员会召开了一个大型会议，与会人员是来自遍布全球的各个分公司。他们根据以往的经验对这份草案进行了讨论和修改。在全体会议、小组会议以及晚上召开的为时不短的讨论会上，讨论进行的异常热烈。总体上讲，他们非常高兴参加这次会议，很高兴公司能征求他们的意见，也非常满意能够有机会将他们的经验运用到制定计划的过程中。通过改进计划制定过程，公司在最终确定的计划内容上也取得了进步。计划不仅考虑到了各个分公司所在地的特殊情况，而且通过向各分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



公司提出类似的责任和义务使各分公司之间保持了协调，因而更加灵活。

5.3　最后，发挥引导作用：帮助同事总结经验教训

在本章第1部分中，我们重点探讨的是该如何去做，目的是提高把思考与行动结合起来的技能。第2部分则是明确阐述在与他人合作时可以实现一种什么样的愿景，即一个团队只要反复实践“准备——行动——检查”的过程，就一定能够有所收获。现在我们再回到前面提到的问题，即怎样才能“引导”同事们实现这个愿景。当你试图与他人合作完成某项任务时，该如何发挥横向领导能力才能使大家都对把思考与行动结合起来发生浓厚的兴趣？

“阳光软件”公司计划委员会改变了做法，他们对工作情况进行检查，然后谋划并很快开始试用新的办法，他们抽出时间总结回顾首次使用新办法的经验。那么，这些事情是如何发生的？谁发表了什么样的言论？引发了什么样的事情？假如你是该软件公司下属分公司中的一名有着丰富经验的员工，你会采取什么样的措施帮助委员会在工作中增长经验？

委员会很可能更多地是在考虑具体任务，比如应该把重点放在什么产品上以及该如何促销这种产品。他们对工作过程思考得可能较少，比如他们该如何做出决策？对于这个问题，可能会有更多的机会加以改进，而且还可以取得更为实质性的效果。如果能够开始养成对合作方式进行检查的习惯，并在此基础上发扬光大，那么“准备——行动——检查”这个周期性的过程就能够发挥出更多应有的作用。

5.3.1　提供数据：报告共同遇到的学习问题

在下发1997年计划时，计划委员会需要得到能够反映计划执行情况以及计划制定过程对公司员工的影响的真实信息。从你的角度对周围情况进行观察，并询问他人所看到的情况，或许会发现人们正在因为没有征求他们的意见而感到不满呢。

私下向你所认识的人了解情况时，要特别注意了解那些会令你对假设产生怀疑的信息。既要倾听对计划的正面评议，也要掌握在哪些方面可以将计划修

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改得更好的信息，同时还要了解别人的看法，这些看法有助于你克服偏见。

收集到信息之后，可以将这些信息汇总给能使其充分发挥作用的人。一般情况下，负面信息难以抵达高层管理人员的耳中，因为他们的下属害怕因传递负面消息而被看作眼中钉。因此，制定计划的人无法接触到有助于他们将计划制定得更好的信息。一个解决办法就是将这些信息私下提供给能够设法利用这些信息的某个人，这样处理不会给自己带来负面的影响。

尊敬的×××：

现将这封信敬呈给您。您是计划委员会成员，我想将我从同事那里观察和收集到的一些信息提供给您，这些信息反映了计划在工作中的执行情况。鉴于您所处的地位，您会比我更清楚这些信息的含义。并请您决定是否将这些观察到的现象提交给委员会其他委员。我希望这些信息能有助于您决定是否需要对明年的计划做些修改。

我注意到的第一件事是……

如果你把记录大家意见的便条呈交给委员会，让所有委员都知道了便条的内容，那么每位委员都有可能这样考虑问题：“我是赞同这些意见，站到委员会里我那些朋友的对立面呢，还是为我们所付出的艰苦劳动和所做的艰难抉择而辩护呢？”不难预料，委员会的委员们将竭力捍卫他们的利益，而把出现的任何问题都推到分公司的工作人员身上。

采用这种方法的好处就是把这个困难的抉择权交给了那位委员会委员：“我是否应该将这些信息提交给委员会的其他委员们，以便在问题变得更严重之前采取一些措施？因为我和我的朋友们在委员会里将会因提交了能使情况有所改善的数据而受到好评，因此我非常愿意利用这些数据。”

5.3.2 诊断结果：我们没有帮助别人了解情况

很显然是由于计划委员会忽略了某些实际情况，所以导致了计划中的某些内容与实际情况不符。之所以有些情况会被忽略，与其说是因为委员们没有觉察到，不如说是因为那些在现场工作和了解实情的人没有将这些情况告诉其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人。要弥补沟通上的脱节，从任何一方下手都可以。

你可以将你对问题的诊断结论告诉办公室的同事们：“我认为他们制定的计划之所以不符合我们的实际情况，是因为我们没有把实际情况告诉给他们，可能有些问题就出在这里。”或者你也可以将类似的诊断结论提交给总部。

分析计划出现问题的原因或者计划取得成功的原因时，要考虑计划制定过程中的相关因素。

5.3.3 指导：建议同事们分享各自的经验

另一种办法就是向某个地位高、能改变现状的人提出建议。假定营销经理的上司告诉她：委员会没有考虑到当地分公司面临的问题，他对此也无能为力。那么这位营销经理该怎样说才能鼓励上司不要采取听天由命的态度呢？

上司：习惯就好了，这种事情经常发生。

金：听上去像是你曾遇到过这种事情。

上司：每年都会遇到，我也曾经提过意见，但他们根本不听。

金：这样看来，告诉他们做些修改是不起作用的。也许还有别的途径，也许有些事情我们能够加以改变。

上司：我们可以做些什么呢？

金：他们做计划时没有考虑到我们的实际情况，对不对？或许是因为他们不了解我们的情况。而他们之所以会这样有两种原因：一是他们没有征求我们的意见；二是在他们没有问的情况下，我们也没有主动介绍情况。也许我们无法改变他们，但是我们却可以改变我们自己的做法。

上司：我怎么知道他们需要什么样的信息？

金：这个问题提得好。我也不十分肯定。但是有一件事情我们可以做，就是把我们认为重要的信息告诉他们，问问他们这些信息是否有用。

上司：他们还是不会做任何改变的，因为他们不会主动承认自己犯了错误。他们是不会那样做的。

金：我想你说的没错。他们总想给人一种好的印象，所以会尽力维护自己。我们可以让他们卸掉包袱，对他们说：“这些都是很重要的信息。很抱歉，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们以前没有提供给你们。”如果只有我们一家分公司提供这些信息，那么我们可以承担部分责任，而且这样也不会有损我们的形象。

上司：也许这样做会有帮助，但为什么要我去这么做？他们是计划委员会，我不应当承担他们的工作。

金：当然你没有必要非去做。如果你决定这样做，那么也是因为你认为最好在这方面做些努力，以使制定的计划更加合理，从而能够满足客户的需求。我想我还得请你提出一些建议和看法，你比我更清楚应该做出什么样的决定。

凡是在提出指导性建议的时候，都必须明白，你不是在告诉别人应该做什么。而是要充当顾问的角色，将一些背景情况告诉决策者，供他们参考，就好比是内阁成员向总统提供方案一样。

5.3.4　有所作为

建议查看各分公司定期提交给总部的报告，核实是否有遗漏的信息，也许正是因为遗漏了信息，才使计划委员会未能掌握制定计划时可以依据的实际情况。他们制定的1997年计划（以及1998年计划草案）就是脱离了实际情况。你也可以主动草拟一份这样的报告。

在说服同事们采用一种更好的做法时，要记住的最后一件事是：你很可能一开始就会失败，会犯一些错误，会激怒一些同事。总之，你可能会发现你做的尝试有些行不通。在遇到挫折后，你可能会因感觉无望而想放弃。好的应对办法是，在平时的工作中运用这些学习方法对你的工作进行分析，看什么地方出了错，以便了解再做尝试时哪些方面可以采取不同的做法。通过行动和检查，你的工作效率会更高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第6章

Getting it DONE

全 力 以 赴

为人人提供具有挑战性的角色

观察一下办公室的工作情况，你就会发现有的同事工作干劲高，有的同事工作干劲低。你也许会说："这就是人的本性，古老的蚂蚁和蝗虫的故事就说明了这一点。有些人天生就是勤奋的工作者，而有些人则不是，对此我也毫无办法。"这种观点有一定的道理。任何一个教练员都承认有的运动员比其他队员更努力；车间工长知道有些工人更勤劳；首席执行官也清楚有些经理的精力更充沛。

但是，问题并不是这么简单。也许有些人更愿意勤奋工作，可是你也会发现人们在有些时候的工作干劲会高于其他时候。而在适当的情况下，我们每一个人的工作效率都更高一些。

艾伦有一次和英国啤酒厂的管理团队成员一起开会，主题是评价和改进公司的培训项目。会议由总经理主持，但几乎未取得任何成果。会议就这样一直拖延着进行。当总经理必须离会去参加另一个会议的时候，他将会议交由生产部经理主持。生产部经理接手后，会议进行的顺利而有效，并很快就达到了预期目的。人们纷纷向生产部经理表示祝贺，可是真正的问题是：如果他知道怎样做，为什么不早点站出来给总经理以帮助呢？

凭心而论，我们不得不承认我们曾经有过许多时候能够提供帮助但却未伸出援助之手。想必也肯定有身在曹营心在汉的时候，如果有人问最后一位发言者讲的什么，你可能浑然不知，因为思绪早已飞出了窗外。和大多数人一样，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常常有数天或数周的时间心思根本就不在所承担的项目上。

要想解决如何激发他人将更多的精力投入于大家的共同努力之中的问题，扪心自问为什么工作不努力和怎么办，是一个很好的起点。

6.1 首先，培养个人能力：使你的工作具有令人着迷的挑战性

要使组织运转得更好，首先要使你自己的工作更上一层楼。一旦你的能力得到提高，对如何帮助他人提高能力也就有了更深入的认识。如果人们看到你的工作干劲高涨，作为有能力激发他人工作动力的人，你也就有了更高的可信任度。

6.1.1 数据：有时你也退缩不前

当然，最好是你始终都在尽最大可能地努力工作，这样不仅组织能够得到更大的效益，而且也有助于你博得能力强和全心全意投入工作的美誉。但是激励自己是一个难度并不亚于激励他人的挑战，尽管如此也仍然是可以做到的。

要想变得更善于激励自己，首先要从研究分析当你感到不能全身心地投入工作时是什么消磨了你的意志开始。

6.1.2 诊断结果：对工作的看法决定了你的工作热情

在我们每个人的头脑中都会有对工作的设想或者自己对工作的看法。如果在脑海中勾勒出一幅你工作时的情景，并给这幅情景配上一个标题，那会是什么样的标题呢？情景加上标题就是你对工作的描述，是对你的工作职责的描述，也体现出什么在你的工作热情范围之内什么不在你的工作热情范围之内。在某种程度上，这幅情景是由你正式的职位描述决定的，但是你有很大的自由空间突破这一局限来表述自己对工作的看法。通常，正是由于自己对工作的一些看法导致了无法对工作尽心尽力。

1. “这不是我想用毕生精力从事的工作”

工作草率、不认真的原因之一就是不喜欢这份工作。你可能是希望获得另一个职位，可能是厌烦了这份曾经喜欢过的工作，也可能是期待着换另一个职业。你对自己说这不是我应该干的事情，于是你不再努力、开始松劲。确定某

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种工作不是你一生的职业无可厚非，但是这样的决定已经太多地被用作是一种借口。寻找另一份工作可能是你迈出的有益的一步，但是因此而在你目前的工作中表现平庸就有害而无益了。

2. “这份工作发挥不出我的才干”

人们对不具挑战性的工作是很难始终保持盎然兴趣的。当然，工作可能确实很枯燥。如果你的工作就是简单重复性的工作，除此之外别无其他特色，你可能就会觉得这样的工作本身就让你心理上想疏远它；如果机器人也能承担你的工作，你可能就会怀疑人们认为你还不如一个机器人。

如果你承认你的职位描述中不包含任何智力挑战，那么你厌恶这样的工作也就不足为奇，这就如同让青少年去玩蹒跚学步的孩子玩的玩具一样。可是，担负一定的责任很少是非接受不可的，为什么除了自己分内的工作外不再承担一些具有挑战性的工作呢？从短期看，只做分内的工作更安逸，干得少，遇到麻烦的时候也少，但是从长远来看，你会发现自己由于担负死气沉沉、毫无活力的工作，已经变得麻木不仁了。

3. “我的工作可有可无”

仅仅是工作具有挑战性还不够。如果你的工作不重要，你也是不愿意投入更多的精力的。如果一个人撰写的备忘录将被归档放在抽屉中，然后就被遗忘，而另一个人撰写的备忘录将在下一次董事会上宣读，那么前者工作肯定不如后者勤奋。如果你认为你的工作可有可无，也就没有希望激励自己了。

6.1.3 对症下药：重新组织工作使之富有诱人的挑战性

无论出于什么原因而感到不能一心扑在工作上，等待他人来激励是没有用的，决定权在你自己手中。你可以通过练习来养成专心致志于所从事工作的习惯。你这方面的能力越强，你的成效就越明显，满足感也越强烈。这不是要命令你专心致志，靠命令是产生不了这种感觉的。你可以做会反过来影响你的感觉的事情。

正像有的看法可以抑制你的工作热情一样，有的看法也可以激发你的工作热情。以下是在表述对工作的看法时可采用的一些内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 使承诺小一些

一位年轻的女大学毕业生在创作方面表现出了过人之处，她梦想成为小说家。为了实现这个梦想，她选择了一份撰写广告的工作。有一天晚上，她向叔叔抱怨说她的绩效评估结果很差。她说："但是谁在乎呢？反正劝诱人们多多购买洗衣肥皂不是我毕生所要从事的工作。"

她的叔叔回答道："如果这是你对工作的看法，也就难怪他们对你的工作不满意了，恐怕连你自己也不会满意的。你曾对我说打算至少干上几个月的时间，并利用这段时间学习如何写出有影响力的词句，学习掌握有效果的广告和无效果的广告之间的差别以及有力的词语和无力的词语之间的差别。如果你每天用几个小时的时间埋头于工作之中，你会更喜欢这份工作的。工作的时候，一定要全力以赴。"

这位年轻的毕业生没有必要说服自己现在的工作就是她一生的选择，但是她确实说服了自己一定要做好今天的工作。通过改换向自己提出的问题，她使工作对自己的吸引力变大了。

不要向自己提出这样的问题："这就是我一生要从事的工作吗？"，而是要问问自己："如果我用一个小时的时间去做另外一件事情是否对我有利？"（如果有利，立刻放下手中的工作去做这件事情）如果回答是否定的，那么你就有充足的理由埋头于当前的工作，并且尽力做好现在的工作。你没有承诺用全部的时间或者用你的余生去做某件事情，但是当你做这件事情的时候，如果你投入的精力和时间越多，你就会越喜欢这项工作，也会有更大的收获。

承诺越大，越难以实现。将承诺拆解开来，然后一步一步地去实现就会容易些。一次只决定我这一天干什么，或者这一个小时干什么，摆在你面前的任务就值得干了。

2. 寻找机会发挥你的最大才干

从事不需要任何创新的工作的确令人感到心灰意冷。你的工作所要完成的任务可能连机器人也能做，但是，人不同于机器人，你可以决定不仅仅是做工作所要求完成的任务。

罗杰的父亲沃尔特·费希尔曾经给他讲过自己在成为律师的多年前在管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



件供应仓库工作的情形。沃尔特的工作是检查一桶又一桶的铸铁弯管和T型管，将有裂缝的管子挑出来。由于工作枯燥，他开始根据裂缝类型对这些不合格产品进行分类。接着他发现大部分裂缝都出在管子的接合处。于是他抓紧干完活，便去观察制造管子的机器。后来他建议对铸模设计进行改进。

遗憾的是，老板考虑到改进铸模的成本太高，还不如雇佣一个人挑拣不合格的产品。沃尔特于是开始利用业余时间去完成另外一项具有挑战性的任务，即找一份更好的工作。之后他很快就离开了管件仓库，但是在离开之前他一直在努力想方设法将单调乏味、不需要什么技术的工作变成能够给他以挑战和给雇主以利益的工作。如果让青少年去玩婴幼儿的玩具，他们可以承担起分析为什么有些玩具比其他玩具更吸引小孩的任务。

要想使每一份工作都变得更有趣味和价值是不可能的——有时一台挖掘机就是用于挖沟的。但是即便如此……

即使不是你的本职工作，也要积极做出贡献 一种提高工作热情的方法是去帮助遇到困难的同事，而你因此可以找到新的挑战，也可以发现自己其实可以做一个有影响的人。你也可以承担新的任务，这项任务能够使你全力以赴并且创造出更大的价值。提高自身能力最好的一个办法是帮助他人提高能力，你可以将你的某些技能传授给缺少经验的同事。得克萨斯有一位钢铁工人想出了这样一个主意，即每周和他的一个同事共同度过一个晚上的时间。他的这位同事刚从中国大陆移民过来。在这个晚上，他帮助同事提高英语水平，不厌其烦地教他操纵工厂机器，同事则给他讲发生在中国小镇上的有趣的生活轶事。

扩展工作范围将无人做的事情也纳入其中 斯图尔特在一家教师信息交换所工作。教师们将他们准备的资料交给信息交换所，这样其他教职员工就也可以购买这些资料了。多年来信息交换所就是根据索求情况将一份份材料邮寄出去的。斯图尔特就如何使信息交换所发挥更大的效益动了很多脑筋。在征得上级的同意后，他主动征稿并促使教师们准备新的资料以满足需要。他制作和散发书目，批发购买当地教师出版的书籍然后以相当大的折扣售出。他围绕不同的主题将材料汇编成册，制定营销策略，在互联网上销售材料。最后斯图尔特将信息交换所从一个吃补贴的部门转变成了一个创收大户。他很快被任命为部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

门经理，现在又受雇承担起更具挑战性的工作。

每个岗位都有其必须履行的职责。在职位描述中没有对岗位职责加以限制的情况，即使有也很少。使工作变得更具挑战性最简单的方法通常是，将其视为包括那些你可以做的并且对组织和你个人都有好处的事情。

你也许担心管这些白纸黑字所明确的权限之外的事情可能给你带来麻烦。确实存在冒犯他人权限的危险，但是如果不伸出援助之手风险可能更大。波士顿有一位想成为心理医生的年轻女性。她在一家精神病院的儿科做辅导师，她照看的孩子经常变得很难控制。在她努力平息孩子们的暴躁的时候，分配在该科工作的另外两名心理医生却坐在办公室里做一些文字工作，他们说设法平息这种危险的局面不是他们职责范围内的事情。这种状况日复一日直到医院被一家大型医疗服务公司接管为止。大型医疗服务公司接管医院后要裁减人员。新院长视察儿科工作时，正好看到辅导师在那里忙着设法控制孩子们危险的暴躁情绪的爆发，而那两名心理医生却依然坐在办公室里。于是院长走进办公室通知他们被解雇了。

设想一下，如果你是负责要解雇20%工作人员的部门经理，你必须决定让一些人走，那么你是让那些主动找事情做的人走呢，还是让那些只做分内事情的人走？对于员工而言，哪种做法实际上更安全呢？

6.2 其次，阐明共同应用这个技能的愿景：人人全力以赴

就像你有时也会懈怠一样，你会发现同样的事情也会发生在其他人身上，可能是少数人，也可能是整个部门或者整个工厂的人。

在你确定如何促使大家埋头工作的时候，首先要搞清楚为什么有这么多的人不安心工作。

6.2.1 问题：在一块工作的人越多，不安心工作的可能性越大

独自工作时，你面临着无法尽心工作的问题，当一群人在一起工作时，情况通常更糟。人们无法一心扑在工作上和你独自一人工作时遇到同样问题时的原因有些是相同的：工作不具挑战性、似乎干好干坏一个样等等，但是有些原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因却是由于在人群中紧迫感的弱化导致的。

1. 有些人觉得自己是局外人

“全力以赴”有二层含义，一是仅指参与某项活动的意思；二是指致力于实现目标、完成任务或计划的一种情感状态，两层含义密切相关。与他人一起参加某项活动，无论是参加战斗还是给篱笆上油漆，都容易产生责任感。而被排除在活动之外，特别是被排除在有趣的或重要的活动之外，会给人以疏远感。

产生全力以赴这种感觉最重要的行动是自己能够计划自己的工作。而人们感到遭受挫折最主要的因素往往是他们感到失去了控制权。听命于他人与自行决断给人的满足感完全不同，当人们发现只能听命于他人的时候，他们的责任感就会降低。“让老板去操心吧。”退缩的结果是表现差，而表现差就容易更加厌恶所从事的工作。

2. 我们让他人承担责任

集体合作与独自工作的一个不同之处是我们可以依靠他人来完成指定的任务，当然，他们也可以依靠我们。群体行为中最常见也是最突出的问题是个人责任感的弱化。组成群体的人越多，个人的责任感就越淡化。你只种自己的责任田，认为肯定会有人去做那些需要做的其他事情。

医学研究表明，一个人心脏病发作时，只有一个人陪伴要比有多人陪伴更有益处。在一群人中，每个人都指望着别人伸出援助之手，认为别人更合适。当无人出面帮忙的时候，每个人都会认为没有问题了。同样的情况也常发生在一个组织当中。人人都坐视不管，眼看着组织变得无能为力。

为了避免这种问题的发生，组织会给每个人都分配一下任务。但是不幸的是，通常我们分配任务的方式所带来的问题会和解决的问题一样多。

3. 分配工作不合理

分配任务通常都是随机进行的。经理意识到需要催缴一些到期未付的应收账款。正当他为此而发愁的时候，一名下属来到办公室和他讨论别的事情，不难想像谁得到了这项新的任务。

如此分配任务并不一定是一种偶然。事实上，有这样一条潜规则在发挥作用，即“有任务的时候，让身边的人去做。”我们一旦将这条潜规则摆在明处，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会发现它可能并不是分配任务的最佳规则。我们同样经常应用的一些不合理的任务分配标准还有以下三个。

- 将下一项任务分配给工作最卖力的人。
- 将工作分配给抱怨最少的人。
- 将任务分配给最愿意承担这项任务的人（如果这项任务是在别的地方完成，则分配给最不愿承担这项任务的人）。

这些规则是有害于个人和组织的。按照这些规则分配任务会造成分工不合理，因为他们与实现团队产出最大化毫无关系，也不是按照人员的能力和兴趣来分配任务。这样做鼓励的是不合作的行为，如抱怨和拒绝接受新的任务等。就眼前来看，那些拒绝接受任务的人在那里优哉游哉，但是最终是他们失去了提高能力和证明自己的机会。

还有一条常见的规则是“将任务分配给最擅长完成该任务的人”。这条规则听起来要合理一些。但是，这样做造成的结果可能是有太多的工作积压在技术特别好的那一个人身上。在我们所知道的一个教学部门中，副主任就是这样的一个角色。他是一个才华横溢的作家和老师，在学科知识方面他的周围几乎无人能与他相提并论。但是他经常被叫走去干别的事情，而发挥不了他的才华，因为他也是办公室中最擅长解决计算机问题、账目平衡问题和与大学管理部门进行协商的人。如果不是这样，其他人也是可以完成这些任务的。由于他实在是善长行政工作，致使他有能力完成的更重要的任务反倒做得少了。问题出在我们通常给人们分配任务的时候分配的不合理。

6.2.2 愿景：人人或者绝大多数人都全力以赴

理想的情况是组织中的每个人在工作中都能发挥出最大潜能，每个人都从事着自己认为重要而又有趣的工作，并且这些工作必须尽其才能和精力才能做好。虽然我们可能永远达不到这种人人全力以赴的理想境界，但是确定一下哪些做法易于使人更加忘我地工作还是十分有益的。我们采取何种措施才能够达到这种理想的境界呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1. 尽全力为每个人提供有吸引力的角色

使他人专心致志于工作比使自己专心致志于工作更困难。使一群人成为一个有机的整体难处在于使每个人都各得其所并从中获得最大的满足感。

每个人对工作都是有情趣的　如果工作能够满足人们的情趣，人们就会全力以赴地投身其中。为此，首先要弄清人们在情感上对工作有哪些要求。

受人敬重　同事如何看待我们对我们如何看待自己是有影响的。如果我们每一个人都认为自己的工作是值得敬重的，那么我们就会感到舒心并且会努力地工作。

能够自主　如果能够自主选择履行职责的方式，我们就会感到对任务有更大的自主权，并且会更加尽心尽力地完成好任务。

有成就感　我们都想知道我们的努力没有白费，能够看到、感受到、衡量出或者计算出我们的劳动取得的收获将给我们以满足感。

力争满足这些情趣　一个人不能与集体融为一体，通常是由于他感觉到他对集体毫无贡献，或者是感觉不到集体需要他。他越退缩反过来越加重集体将他排除在外的倾向。对于领导者（或者横向领导者）而言，要解决的问题之一就是要发现每个人的长处，并且向集体提出能够发挥每个人长处的任务。

西非某国军队的参谋长参加了哈佛法学院谈判课程的学习。他特别擅长于使每个同学都积极参与课堂讨论。老师问他是如何做到这一点的。他回答说："如果我手下有一个士兵什么活儿也不干，战友们也不喜欢他，那么这就是一个问题。这个问题不解决就会拖一切工作的后腿而且影响整个连队的士气。我要做的就是为他安排一项特殊的工作。如果他是一个飞毛腿，我就让他去将重要的消息传达到另一个哨所，如果他有音乐特长，我就会提醒部队需要为即将到来的国庆节创作一只歌曲。当战友们看到他是有用武之地的时候，就会对他变得更加友好。这样，很快他就会像其他人一样地努力工作。在班上，我督促大家去发现他们感兴趣的话题，当我看到大家坐在一起不作声的时候，我就请不说话的人就感兴趣的话题发言。"

并不只是被委任的领导者才能够想方设法将一盘散沙整合在一起。如果是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这位将军所在国家的军队中，他有权发号施令，但是在课堂上他并没有这样的权力，可是他在鼓励同学积极参与方面却发挥出了同样的影响力。

几乎人人都有用武之地。你不需要去找一些既浪费时间又浪费资源的琐事来让人们感觉到自己的重要，你只需要稍微动点脑筋去发现一些这些“局外人”能够做而又必须做的事情就行。实际上，找到让人们能够为集体做出有益贡献的、受人尊重的、有趣的任务并不难（本书每一章都包含许多有关这方面的见解）。

2. 使出谋划策成为每个人的责任

你可以邀请每一个人都参与确立目标、思考问题和共同学习的过程。如果你已经阅读过本书前面几章的内容，就会知道这个建议并不是一个新的建议，但是这个建议确实值得我们再三来强调。有了庞大的思想宝库，也就更有可能提出真知灼见。不仅如此，这样做也是尊重每个人的表现，他使每个同事都知道了自己的见解是受到尊重的。如果他们的工作要求他们尽其所能，特别是要求他们贡献聪明才智和做出判断的时候，他们就很可能竭尽全力。

人们对于自己曾参与设定的目标会全力以赴地去实现。亲自参与目标的确立并在其中做出了一定的贡献后，很少会再有人争议目标不切合实际。都参与帮助制定了计划，每个人都会致力于计划的实现的。如果人人都参加了绩效总结会和计划修改会，团队成员就很有可能都采取新的方法来完成任务。本书就确立目标、系统思考、总结经验提出了建议，其中最大的亮点是为邀请每个人都出谋划策提供了工作框架，而且这样并未剥夺经理的决策权。

某英国职业足球俱乐部的教练发现球员们对比赛并没有给予足够的重视，他们对对手的战术安排反应很迟钝。其中球队中的明星球员最需要努力开阔自己的思路。因为他全场最大的兴趣是自己尽可能多的进球，而忘记了自己的主要职责是创造机会进球、传球和协助队友防守，比起球队的胜利他更在意自己的进球数。

教练决定让这位明星球员和其他队员更多地参与比赛的准备工作。于是第二天下午教练将球员们带到训练场，并将他们分成两组，每组发一个足球，让他们自己设计训练活动。明星球员最初的反应是很不情愿，表现也不突出，但还是开始和三四个队友一块训练了。过了一段时间后，教练朝他们训练的地方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



看去，发现他们已完全沉浸在新的训练当中了。“很不情愿的球星”也投入了极大的热情，在那里高声地出主意和鼓励队友。在后来的比赛中，他证明了自己也是一个具有团队协作精神的球员，并且再次展现了自己进球的能力。

3. 共同负责分配工作

你可以提倡这样一种观点，即分配工作时让每个人都参加，这样人们就会各尽所能了。不能让一个人只关注自己的一亩三分地，毕竟每个人都是团队的一员，而团队要全面完成任务。

让人人都发表意见　自己的能力自己最清楚，我们也都知道什么样的工作最激励人。分配工作应是一个非正式的协商过程，在这个过程中可以推测谁有能力完成这项任务、谁难以完成这项任务以及谁做出的承诺最有说服力。同事们可以当场提出问题、交换意见和主动请求承担自己愿意做的工作。

先罗列出任务然后再分配　为了确保需要做的所有事情都能够完成，每项任务必须有一个责任人。责任人不必掌握独自完成任务的权力和资源，他的职责是尽力去监督任务的完成。

常规的做法是首先罗列出我们的目的和为达到目的而必须完成的任务，其中目的包括长期目标和希望达到的效果，然后确保人人都有任务而且每一项任务都有责任人。

明确整个项目的成功是每一个人的责任　对于组织的未来而言，没有比“这不属于我的职责”更为不祥的话了。明确划分责任蕴含的一个危险就是人们据此认为可以不再为其他工作负责了。初期规划不可能一个不漏地涉及所有需要重视的任务，新的需要和问题也会不断产生，重要的是要澄清实现组织目标是每个人的共同责任，完成所分配的任务只是你责任的底限而不是上限。

4. 用更好的标准决定每个人的工作

征求对工作分配的意见所带来的风险是人们可能对那些对自己有利而对组织无利的工作趋之若鹜。如果人人都想成为长期的规划人员而不想去倒垃圾怎么办？或者是人人都想去争取新的客户而不想去受理老客户的投诉怎么办？

征求意见这种常规做法不需要淡化决策权。虽然给了工人们机会让他们发表意见，但是根据组织利益做出决策的权力最终还是握在掌权者手中，只是掌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权者了解考虑的情况更加全面而已。

此外，如果人们了解决策标准，他们就会去考虑这些标准。哈佛谈判项目在教授谈判课程时，一些法律专业的骨干学生被邀请为助教，并且将被分成两人一组来开展工作。课程导师提出的问题是如何搭配合作伙伴才能使他们配合起来更有成效。学生们一开始都想和自己的朋友合作，但是老师提出了课程要求，条件是两个人阅历要相当、工作风格要互补、考虑问题要有一定的发散性，然后便开始让学生自己为自己挑选合作伙伴。经过一次一次地反复挑选，助教们提出的组合终于符合了组织的要求，最终的结果相当于甚至好于老师在没有帮助的情况下做出的决定。每个助教都对自由选择合作伙伴感到满意，对被人选为合作伙伴感到高兴。同样，让工人们根据适当的标准提出工作分配建议给他们的感觉好像是自己挑选的任务一样，结果是他们更加努力地去完成了摆在自己面前的任务。

不同的组织分配任务时需要的标准也不同，一开始不妨按照下述原则来分配工作。

将工作分配给足以完成任务的人数最少的小组 将每一项任务都分配给精简的小组，资源的利用率可能最高。小组人数应该少到每个成员都必须努力工作为适宜。

将工作委托给有能力完成任务的最低一级下属 一些日常的事务性工作，例如保持某客户满意，却由高层人员负责，这种情况太常见了。高层人员负的应该是最终责任，所以授权下属或下级去完成这些工作通常是一个不错的办法。授权并不意味着受托方就可以随心所欲地对与这项工作相关的一切问题做出决策，而是要负责保持工作的正常进行直到需要进一步指导或者授权为止，另外还要负责寻求指导和授权。授权时给予的指示就是受托方享受的权限。如果受托方对所要完成的任务有足够的了解，他就不需要详细的指示了。说明想要达到的效果，其他的完全可以交给下属去处理。

给每个人分配他有能力完成的最重要的工作 将每一项任务都分配给最擅长完成这类任务的人，这样做可能带来的后果是有太多的事情积压在了这一个人身上，而他本来是有可能去做更艰巨的事情的。一个比较好的解决办法是给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个人分配他有能力完成的最重要的工作，从而使每个人都做出最大的贡献。

不可能时时刻刻都运用上所有这些原则。例如，你可能只需要一个人去谈笔生意，但是却有三个人，而且谈这笔生意对他们来说都是所能完成的最重要的任务。但是，在有可能按照上述原则分配工作的情况下，这样做是可以带来更好的效果的。

6.3　最后，发挥引导作用：制造鼓励人们全力以赴的氛围

6.3.1　你要承担的一项任务就是加强合作

我们建议要为每一个人都提供他认为具有挑战性、令人兴奋、值得敬重的工作。对于你这里就有一项这样的工作，即承担起改善组织中人们合作关系的责任。没意思吗？这将是一项新鲜而又刺激的任务。担心你的工作不重要吗？如果你能够促使大家都养成相互交流沟通的好习惯，你就是公司中最重要的人。你可以先从宣传能够促使同事们以更加饱满的热情醉心于工作的良好习惯入手。

1. 诊断结果：目前的角色制约着人们尽到责任

再来看看缺乏激情的足球队的案例。如果教练员未能做到有效地激励队员融入集体怎么办？如果你是一个微不足道的没有特殊影响力的球员，比方说，一个替补队员，有什么你能做的吗？一种做法就是找到教练告诉他你对球队涣散的原因的看法和分析。

你：你有空吗？我想和你谈谈我的看法。上次比赛后你对我们说球员们对场上战术的思考还不够。

教练：你和我谈？那么让我们看看上场的十一名队员都有哪些缺点，好吗？

你：好的，但是我想先搞清楚为什么我们在场上考虑问题会不深入。在我看来是由于每次赛前和赛后都是你在替我们思考。你观看完比赛录像后告诉我们你的看法，然后设计训练活动，而我们则什么事都不用想。所以当我们在场上奔跑比赛的时候，我们已经习惯让你去替我们思考了。

教练：也许问题就出在这儿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你：你认为还有其他的解释吗？也许还有其他的原因。

幸运的话，教练员不再需要你的帮助便已经开始考虑如何纠正他的诊断结果了。如果他没有这样做，你也可以引导他进入到下一步。

2. 请求指导："我们如何使他们更尽心尽责呢"

如果你直接告诉教练最好怎样做，很容易让他认为你越位了，是在多管闲事。如果他从此以后特别注意你是否越位，那么你就失去了提高球队比赛和训练方法的机会。不要直接告诉教练应该怎么办，要表现为是一个忠诚的下属在请求上级给予指导。

你：我知道，你一直告诉我们在赛场上要多动脑子，我想你会从如何让我们在赛场外就开始思考起步的。我们怎样做才能使我们的大脑处于更好的思考状态呢？

教练：我想我可以给你们每人一盘比赛的录像带，待你们看完后咱们再总结。你认为小伙子们会认真看吗？

你：我会认真看的，而且如果你告诉他们为什么这样做是一个好主意，我想每个人都会认真看的。我们还能做什么？

教练：嗯……，训练结束后，我们可以在我说出我的看法之前先让你们详细地谈谈你们的感受。

你：如果我们有机会表达我们的看法的话，我一定不会再无故不参加赛后的总结会了。太好了！我不再耽误你的时间了。

教练：好的。

如果你先请教了，而教练却没有明确的指导，此时你就可以提出你的见解了。如果他确实有一些想法，而你不能认同这些想法，此时你可以再提出其他的想法，然后由他来分析决定。你只管赶快去训练就行了。

6.3.2 有所作为：决策之前务必磋商

几年前，一艘英国油轮因缺少必需的备件而抛锚在了波斯湾，而这个备件是船长本应该准备好的。通过无线电报告给伦敦然后再将备件海运过来的代价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很大，而且也很慢，特别是会使船长脸上无光。万般无奈之下，船长只好将下属们召集在一起并将情况和盘托出。令船长没有想到的是，他本以为不会有什么主意的无线电报务员对大伙说，有个船员刚刚收到了他哥哥的电报，他哥哥在公司的另一条船上工作，而这艘船由于计划的临时改变也正停靠在波斯湾。船长立刻给另一艘船的船长发电报，回电证实了他们的船上有急需的备件，于是他们安排会合从而解决了问题。

请求他人提出建议能够使对方感到受到了重视和尊重，反过来可以激发他们更有效地工作。当然，之所以征求建议的另一个原因是为了得到有用的建议。

发现他人建议中的有用之处

我们都知道，摒弃他人的建议实在是太容易了。这样做必然会导致他人不再理会你，也不再提出建议。因此，首先就要认定提出建议的人能肯定自己的建议是有用的，但如果你看不到建议的有用之处，那么就请提建议的人做出解释。

为此而花费时间是值得的 当罗杰先生的夫人卡罗琳许诺罗杰一定会参加一个他不感兴趣的晚宴时，他不断地重复着他最喜爱的一句口号："决策之前务必磋商"（ACBD，Always Consult Before Deciding）。过了一会儿，她夫人回答道："这句话的意思是一事无成"。让他人参与确实花费时间，更何况你也有确实没有时间的时候。如果厨房着火了，就不要再召集家人出主意了。但是，大多数情况下都不会有这么紧急。花费时间请他人参与常常意味着能够采取更有力的行动，而且人们会更加尽心并能够取得更大的成功。最终你很有可能是节约了时间。

征求建议使你显得更有能力 你可能不愿意征求他人的建议，因为害怕给你带来不好的影响；管理人员可能不愿意征求下属的建议，因为害怕失去他们的信任。强烈的个人主义有时确实能够给人以传奇色彩，电影中的英雄通常都是独来独往，如果寻求帮助可能就失去了英雄的称号。

但是，如果你想一想别人向你征求意见的时候，你会发现他们并没有失去你对他们的尊重。恰恰相反，当爱德华 M. 肯尼迪第一次被选举为美国参议员后不久，他便邀请被他战胜的候选人帮他推荐专家智囊团成员名单。二月份由于风暴，肯尼迪被滞留在了波士顿，于是他打电话给其中的一位教授，说想向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他请教，问教授能否抽出一个小时的时间。到了哈佛大学后，肯尼迪突然意识到自己还不知道教授是哪个领域的专家呢，但是他并没有被难倒，他问的第一个问题是："我应该问你些什么问题才好呢？"议员在教授面前并没有降低半点身份。（给罗杰的感觉是肯尼迪相当机智。）大部分人都是如此，我们不愿意被别人看作是需要帮助的人，而愿意被看作是给与别人帮助的人。

不要被他人的意见所左右 不愿意让他人参与，可能是因为害怕他们会强求让你采纳他们的建议。假若是征求你母亲对你的婚礼的意见，她可能会事无巨细地告诉你该怎么办。如果你不严格按照她说的去做，她可能会感到伤心。如果是征求同事的建议，也可能会出现同样的情况，因为征求建议很容易被误认为是授权。征求建议实际上是有助于你澄清你想要的是什么样的回答。

有许多事情你都不了解 我们从来都不知道我们不知道的东西有多少。例如，油轮船长不知道无线电报务员所掌握的情况。我们都认为我们十分清楚他人能够做出什么样的贡献，但实际上我们常常判断错误。

加拿大某集团企业的董事长曾是公司中最快得到提拔重用的人。在谈到他的经验时，他认为他最宝贵的经验就是知道他之所以成为了董事长，不是因为他知道答案，而是因为他知道如何去找到答案，以及能够判断出答案是对还是错。他说，随着他的职位不断得到提升，他的工作也发生了变化，不再是对人发号施令，而是变成了请教他人。

决策之前务必磋商，这样做和其他增加参与人数的方法一样，可以起到两个作用：一是能够使我们集思广益和吸引人才；二是常常能够使被征求意见的人更加全力以赴和全身心地投入到工作中去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章

反　　馈

表示赞赏，提出建议

我们能够取得多大的成就，取决于我们对可用资源的利用情况。当我们与他人合作时，就有了相互帮助提高能力的绝好机会，从而也就增加了可供利用的资源。我们互相观察评价彼此的绩效，比自己给自己做出评价要客观公正得多。一个棒球选手是看不见自己的击球动作的，尤其是当他全神贯注于投球的时候，所以他需要队友来帮助他检查挥臂的动作是否存在问题。再者，不同的人给合作贡献了不同的技能和经验，我们都会知道一些别人还不知道的好方法。

增强反馈的有效性对于提高效率和效益具有极其重要的意义。你可以通过更好地做好自己的工作、通过在你的同事中设想更好的做法和态度并且通过大家帮助来实现这个愿景，要鼓励人们提出（或接受）反馈意见，

7.1　首先，培养个人能力：学会提出支持性的反馈意见

7.1.1　问题：可以帮助同事的时候却没有伸出援助之手

想想交换反馈意见所带来的种种好处，我们就应该随时都这样做。但是，我们知道实际的情况却并非如此。经过夏天在大公司的实习后，法律专业的学生返回学校时都抱怨他们的工作得到的指导或反馈太少。听说同样的情况也发生在年轻的咨询师、投资银行家、销售代表、管理人员身上。公司的高层管理者们也常常抱怨说他们的下属看不见或者意识不到他们所做的艰苦工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能我们每个人都认识到了情况为什么会是这样：我们自己本身就很少抽出时间来帮助别人做得更好。我们看着同事或者上司，心里想“他在犯大错”，可是却抱以事不关己高高挂起的态度。我们并没有去指出他们的错误（也不提出有效的做法）。对此，我们想说点什么，甚至已经列在了我们的日程表上，但是一天天过去了却毫无动静。总是有我们后悔应该做而没有做的事情。结果是别人长进得很慢、得到我们的支持很少。原因到底何在呢？

7.1.2 诊断结果：我们逃避给予反馈是因为我们缺少做好反馈的技能

也许你逃避帮助同事是因为懒惰作祟，也很可能是你曾因此受到过伤害。也许接受反馈意见的人曾恼羞成怒，报之以挑出你的错误，现在你们为了缓和气氛，谁都不再提会引起对方不安的话题。

当你努力提高提出反馈意见的技能的时候，首先遇到的问题是你并不清楚你的目的是什么。假设通过观察你的同事、助手或者上司的工作情况，你认为需要谈一谈。那么，你的目的是什么？是为了提高士气？指出某些错误？抢占上风？奖励良好行为？还是为了撰写进度报告？

最常见的出发点是为了提出批评。由于经验告诉你这并不容易被人们所接受，所以你试着提出些“建设性的批评意见”，但是“建设性”和“破坏性”的差别常常会使你有悖于初衷。现在的假设是你的目的是为了提出“批评”，批评自然少不了质问。“评论家”让人联想到应该是对电影或食堂伙食品头论足的人，应该是对某事表示赞同或反对然后转入下一评论的人。评论家会帮助人们决定去不去欣赏一部电影。值得注意的是，你并不能转到别的事情上去，你还将继续与你的助手、同事、上司合作，你不能轻易地选择逃避和他们共事，相反你要尽力去改进他们的工作方式。

7.1.3 对症下药：将赞赏、建议与评价区分开来

要想提出的反馈意见有利于你和同事更好地改进工作，至少有3种截然不同的方式。目的不同，提出反馈意见的方式也不同。

为了鼓励反馈接受者并鼓舞他们的士气而提出反馈 你现在的目的是为了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激发同事们的工作热情，使他们更加努力地工作。你希望他们有信心去完成更艰难的任务，希望他们因为有人关注他们的工作而感到欣慰。他们因此而更加努力地工作，对组织更加忠诚，更有可能更加出色地完成任务。

为了帮助他们提高技能而提出反馈　现在的目的是帮助同事更加巧妙地开展工作。你希望他们总结彼此的经验来提高能力，以便下一次能够更好地完成任务。你不能强迫同事们这样做，因为他们的行为是由他们自己控制的。你的目的是为同事们提供想法和建议以供他们选用。

为了进行人事决策而提出反馈　组织在挑选提拔对象、奖励对象、进一步的培训对象和解雇对象时可能需要一些引导。你其中的一个目的是形成一些支撑材料来帮助组织做出更明智的决策。你需要将你的评价告诉给接受者，使他们知道自己在组织中的表现如何以便有机会改变自己的行为。

要达到这些不同的目的，需要采用不同的方式。在每一种特定情形下至少都有三种反馈方式。

- **赞赏**是对他人付出的努力表示感谢或赞许。它是一种情感的表达，旨在满足情感方面的需要。
- **建议**（或指导）由针对某种行为而提出的认同或改进意见构成，其侧重点是绩效，而不是对人做出评判。
- **评价**是对人们的绩效进行比较排序，常常是根据一套明示或暗示的标准进行排序。

我们在给出反馈时常常并没有想清楚我们的目的是什么，结果是错用了反馈方式。如果没有一个明确的目的，你的反馈起到的作用可能就会是害大于利。一个社会工作者要在一次有关无家可归儿童情感忧虑测试的专业会议上作重要发言。之前她在几个同事面前进行了试讲，他们都认为她讲得非常好，但是也看得出来她很紧张。为了增强她的信心，他们告诉她“好极了！简直完美无缺。”一个实实在在的目的是帮助她树立信心，可是还有一个目的却是要帮助她将发言稿准备得更完美。而朋友们的话暗示出没有可改进之处了，所以这位社会工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作者失去了更精彩的发言的机会。

更好的方式应该是说："我们很欣赏你的发言，我们想你的听众们也会喜欢的。"然后，可以接着说："如果你愿意，我们可以花些时间帮你使它更完美。"

你需要养成的习惯是当你给出反馈的时候要清楚自己的目的是什么，然后以一种适合于达到目的的方式提出意见。

1. 区分不同形式的反馈

要想一次就达到一个甚至多个目的是不容易的。我们大多数人投入的注意力是有限的，特别是面对像绩效评估这样棘手的难题时更是如此。大学教授为了给学生试卷写出详尽的评语，花费了周末大部分的时间。可是当试卷发还给学生后，学生们却直接翻到最后一页看自己的得分。如果得的是"A"，欣喜若狂；如果得的是"C"，则一天闷闷不乐，咕哝着抱怨说不公平。无论是"A"，还是"C"，用于看教授评语的时间都微乎其微。分数给学生情绪方面的影响力远远胜过了有关提高成绩的建议。

最好是在不同的时间来提供不同目的的反馈，至少要明确表示出何时从一个目的转向另一个目的。重要的是这样做有助于将建议和赞赏与焦虑不安区分开。焦虑不安通常伴随着对工作表现做出的评价，而评价在大多数情况下很可能是无济于事的，而且最有可能使你偏离另外的两个目的。

2. 与接受者协商你要达到的目的

丈夫提前下班给妻子准备了一顿丰盛的晚餐。妻子享用完精心制作的晚餐后张口就说："调料中应该多加些辣椒。"如果丈夫没有将调料泼在她的脸上，她已经很幸运了。本来丈夫想听到的是"我费了这么大的劲，她是否感谢我"，而妻子回答的却是"如何还能改进"的问题。结果丈夫在那里揣摩她到底什么意思，是想出去吃？还是对什么事情不满意？或是试图伤害丈夫的感情？

与接受者讨论一下你要提出的建议，看看对方对你的意见是否感兴趣，这样可以使你的目的更明确。"我想就你的工作提出一些建议，不知这些建议对你是否有用，对你是否有所帮助？"得到对方的许可后再提出反馈意见可以使他们心理上有所准备，不会感到很吃惊。而且，这样做也可以使指导性的会议成为他们自愿参加的活动，而不是被迫参加的活动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



7.1.4　具体做法：有助于提供有效反馈的若干方法

依据上文为提高提出和征求反馈意见的能力而开据的通用处方，下面提供一些具体的方法和建议。

1. 为鼓舞士气表示赞赏

在一个小组中工作，我们每个人有时都会感到忧虑，因为害怕不被小组所接受或者受到排斥。表示赞赏就是要通过表明你是这个集体的一员、你很重要、我们对你的努力和贡献表示感谢，从而打消这种顾虑。因此，你要针对他的为人表示赞赏。亲自对他的为人而不是具体行为表示赞赏所起到的情绪渲染作用更强烈。如，“你给我留下了深刻的印象”“与你共事非常愉快”“你是这个团队的宝贵财富”“我认为你是一个非常出色的人”等等。

及早并经常表示赞赏　什么时候表达你的赞赏之情呢？答案是随时表达。任何时候都是鼓舞他人情绪、从而提高工作效率的最好时机。表示赞赏的成本很低：就是花费很短的时间到某人的办公室，然后说：“我非常感谢你所付出的艰苦努力”。但是，带来的益处却很多：他们的工作效率得以提高、他们更易于相处、他们在其他的场合更易于听取建议和指导意见。

通过表露自己的情感来影响他们的情感　表示赞赏的目的是为了改善他人对工作的态度。影响他人情感最为快捷和可靠的途径是借助自己对他们的情感。

渴望赞赏是一种情感需要。很在意别人对自己的看法，这一点无论是对公司富有成就的员工还是对刚招募的新人来说都是一样的。有时即使是非常杰出的人也害怕没有人尊重他。这是人们内心中产生的对他人主观看法的一种畏惧。因此，表示赞赏最直接的方式就是使他们能够感受到你对他们的情感。

- “我对你的工作非常满意。”
- “和你做同事我感到很自豪。”
- “有你在这里解决问题，我离开办公室感到很放心。”
- “你如此努力地工作给我留下了深刻的印象。”
- “我想可能要通宵达旦地工作了。”

说出自己的感受可以清楚地表明，人们并不会因为有情感需要而显得懦弱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和可鄙。在专业化公司中工作的人也同样是人，同样有情感需要。

让他们感受到你的情感可能会冒风险，因为他们可能会认为这是虚伪和作秀。因此，关键在于你首先要理清思路，恰到好处地真诚表达自己的情感，准确把握他们所做的贡献。

发现值得赞赏的事情 你也许对表示赞赏会有异议："如果我对他们的表现并不满意，如何表示赞赏？这样做不就不诚实了吗？"

如果结果很圆满，表达赞赏是最容易的。可是，如果结果很糟糕，怎么办呢？有时糟糕的结果完全是由于他们所无法控制的客观因素造成的。糕点师无论如何也不该为他刚将蛋奶酥放进烤箱却停了电而负责，这完全是客观因素。无论结果如何，你都应该对糕点师的工作表示称赞，并且还要对他的一切努力都付之东流表示同情。

最近，一位在玛莎岛冲浪时溺水身亡的遇难者的家人，请求当地报纸帮助他们寻找那位冒着生命危险跳入水中抢救遇难者却未成功的过路人。尽管遇难者的家人很悲痛，但是却非常理智，想要亲自向救助者表示感谢并且对他的行为表示赞赏。虽然没有取得好的效果，但是表现仍就是出色的、勇敢的。

或者，由于能力不够、经验不足、体力不强，使得工作一团糟。即便如此，一个人的努力也应该得到最好的评价。无论结果如何，一个人的努力都应该得到诚恳的赞赏。即使一个人是半心半意地在努力，你也应该将他的努力程度、表现和效果与这个人在组织中的价值区分开来。

一次为了预防暴雨，丈夫将收好的沙滩伞放在了户外的玻璃桌上。妻子提醒他应该将沙滩伞收到室内来，以免大风吹翻桌子打碎玻璃。丈夫觉得没必要冒雨去收伞，以前桌子也被吹倒过，但并没有造成危害。到了第二天早晨，玻璃桌面被打得粉碎，玻璃渣在孩子们以前经常赤脚玩耍的草坪上散落得到处都是。

在这个例子中，丈夫没有做出任何努力，造成的后果也很严重。但是，妻子没有说下次如何做得更好，而是聪明地紧紧拥抱着丈夫，因为她知道丈夫此时更需要理解和支持。

当人们知道别人的表现应该更好的时候，聪明的做法是不要再让他饱尝不愉快的滋味以资惩戒。你应该转移他对失败的内疚感："朋友，我理解你现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的感受。我也犯过同样的错误，那时我是把它当作了一次教训。”

给予虚假的赞赏是错误的。去发现值得赞赏的事情，即使如同大海捞针一般，也是值得做的。而且，如果发现了，就应该给予诚恳的赞赏。在情感上得到一些回报能够给人以不断努力的勇气。如果他们想不断地努力以使你满意，他们必须首先知道让你满意是可以做到的。

2. 为改进工作提出建议

提出建议或指导意见的目的是为了帮助他人提高能力和发挥潜能。直接提出干什么或者如何干的指导性意见，这样做不是为了显示你比他们聪明，也不是去商讨要干什么。“我认为你应该将这些垃圾拿出去（这样就不用我来干了）”这样说达不到指导工作的目的，而“如果你将这些垃圾拿出去，可能对你有好处”这样说却可以达到目的。当指导性意见满足接受者的兴趣时最有效，而接受者的兴趣是要将所从事的工作干得更好。

赞赏要针对人:“谢谢你的帮助。”但对于提出指导性意见而言，则要针对事。当指导性意见针对的是表现，特别是接受者可选择行动或不行动的某一种行为，而不是人的时候，取得的效果最好。其侧重点是选择一种方法完成任务。

如果谈话是客观的、对事不对人，在感情上就不会被拒绝。如果你的出发点是如何改进工作而不是如何改造人，取得的效果可能就更好。谈话的模式应该是两个同事在讨论实现目标的不同方法，就如同两个垂钓者在考虑哪种诱饵钓得鱼多一样，相比较的是建议接受者目前采用的工作方法和其他一些可能的方法。

采用谈话的形式 说教并不是提出指导性意见的好的方式。当你提出观察意见时，一定要记住你只是一个旁观者，难免有不当之处甚或偏见，你对问题的认识并不深入，也不具备相应的知识和能力。

首先从提出问题开始。你需要查找资料，并提出自己的观点。如果提出的建议是针对如何完成任务的，你就必须十分清楚接受者到底想要干什么。曾有一名年轻的军官，他是将军的助手。在和将军一起回顾刚刚结束的会议时，年轻的军官建议上司要是能够帮助一名参谋在这样大型的会议上表现得更有成效就好了。这位参谋也是特遣队的一员。可是，将军却打断了他。将军解释说:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我不希望他在会议上做得更好。我就是要看看他是如何像一个傻瓜似的在哪里表演的。这样每个人就都会知道我为什么要开除他了。”目的变了，年轻的军官提出的建议可能也必须随之而变。为了提出更好的建议，必须要理解建议接受者所要达到的目的。

提出建议的最佳时机通常取决于接受者。你可以告诉他想提出一些建议，然后问问他什么时候合适。待他认为需要接受一些指导和更愿意接受建议的时候，你就有了在建议更易于发挥作用的时候提出建议的时机。遗憾的是，有些人永远也没有遇到这样的好时机。如果是这样，你可以坚持要求这样的人至少听一听和考虑一下你的建议。

如果你给接受者提供机会针对你征求建议，你的指导作用就会发挥得更好。你的同事希望就他某一方面的表现听听你的建议。如果他决定应该就这一方面的问题进行改进，他就更有可能认真地听取你的建议并努力去改变他的行为了。辅导者还可以询问探究一下被辅导者的喜好。例如，有个法学院的讲师就有个习惯，他会定期征求学生们的意见和拜访学生，并且要求所有的意见和建议都等到周末前下课的时候再提，这样这些建议就不至于分散当时讲课的注意力了。

询问接受者对自己的表现有何看法以及如何才能改进常常是很有益处的。“我有些建议，但是在说出我的想法之前，我想听听你对你如何做得更好有何想法。”如果他说出的想法和你想要提出的建议是一致的，那反而更好。如果他再将建议视为自己的想法，那就更有可能改善他的行为了。

甚至你努力给某人提建议或者指导某人的过程，同时也就是设法改变其行为的过程，而且不仅仅是改变某个人的行为，其他人也终将受其影响而重新决定他们应该采取什么样的行为。由于无法对下属实施全天监督，因此只有将改变行为方式的决定权交给他们自己，你改变其行为的目的才会实现。

强化好的一面 不要将意见划分为积极的和消极的，划分成需要发扬光大的和需要加以改进的两类会更有效。因此，不要去评价表现（“太好了”或者“这可能要费点劲”），而是要多强调好的一面，并形成具体的改进方法。

当你评价他人表现的时候，存在着以你不满意的事情和你希望改变的事情为重点的危险。正像人们所说的“挨砸的是先冒头的钉子”，你极少会注意到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那些一开始就被钉到位的钉子。你忽视了他们取得的成功，当然也忘记了对他们的成功进行表扬。

成功和失败能够给人以同样的启迪。有成就的人经常无法清楚地说出自己在哪里做得好。指出演员表演的具体成功之处，可使演员更容易在今后发扬成绩。这样做还有助于总结出那些可应用于其他情况下的带有普遍适用性的原理。

只要可能，就设法在表达建议时多强化好的一面。“多这样做”，而不是“少那样做”，虽然这两种语气实质上表达的意义是一样的，但是前一种听起来没有恐吓感，也更有效。如果你记住的全是不应该做的事，却不知道应该做什么，那么总是做错事也就不足为奇了。

依靠推广成功经验而不是去指出不足所带来的好处在于，一是接受者明白他有能力按照建议去改变，因为他在别的情形下已经做到了；二是他会更有信心，因为他能够在最短的时间内改善；三是他知道了你看重的是他工作中好的一面，不用再担心你对他的看法了。

提出需要加以改善的建议 只依赖强化好的一面并不总是行得通的，你还必须解决人们表现中方方面面需要加以改善的问题。常常遇到的做法是告诉接受者你对他的表现不满意，再由接受者提出更好的做法。批评缺少了可行的建议带来的通常是害处大于益处，如果没有时间解决如何才能做得更好的问题，就更是如此。

几年前，艾伦观看了一场英国某一流球队与另一实力相差很远的球队之间的足球赛。足球从一流球队的门前划过，在门前造成一片混战，最后对方获得了一个角球。场上队长显然认为作为经验丰富的国际球员，守门员本应该出击将球抱住的。于是，在对方准备着发角球的时候，队长却走向前愤怒地责骂起守门员所犯的错误。当角球飞过来的时候，守门员向外远距离出击试图抓住足球，也许是耳边仍回荡着责骂声，他出击的距离比平时同样情况下要远得多。结果他失败了，对方抓住机会踢进了致胜的一球。就旁观者看来，他要想出击抓住足球是完全可能的，如果不是队长的责骂，这个球是不可能进的。队长的行为使自己出了气，但是对于守门员发挥自己的水平毫无益处。

在接受者有时间思考的时候不失时机地提出具体的建议，很有可能达到行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为向着所希望的方向转变的效果。你可能告诉某人说："在我看来你很笨，你怎么没有找人验证一下，就在最终版本中将图示和用法打印了出来？"这样的建议往往招致对方的否认、辩解甚至反驳。建议越具体越有效。如"我发现，无论我认为自己已经将用法写得多么清楚，找人按照用法说明实际验证一下总是有好处的。我多次发现我写的用法含有歧义。所以，如果时间允许，首先找人进行验证后，我才会去复制这些用法说明的，而且通常我会想方设法留出足够的时间进行验证。"告诉"我觉得你怎样还可以得到改进"比"这部分你做错了"要有效得多。

一次不要提出太多的建议。当下属拿着其中罗列了20项应该修改的事项的工作审计报告离开你时，提出的建议就太多了。当有机会将这些建议付诸行动时，他可能已经忘记了其中的大部分内容。更糟糕的是，面对如此多需要修改的事项，他可能已经被吓倒和感到沮丧了。口头提出建议时，通常最好是限制在二三条建议。应让接受者将这些建议付诸行动后再提出其他的建议。

例如，如果希望你阅读一次就能够吸收消化本章的全部内容，那么本章所提的建议就实在是太多了。我们劝告大家不要一次就试图消化所有的内容。你可以一次将重点放在一小部分内容上，然后再阅读本书挑选其他建议来进行尝试。实际提出口头反馈意见时，我们谁也做不到把本书放在书架上，然后不时地翻看参考一下。完全不用那么复杂。

说出详细的事实和理由 我们提出的建议常常因为过于原则化而变得不再实用。杰夫和艾伦在一家移动电话生产厂的销售部门工作。他们刚和潜在销售代理商会面回来。

杰夫：你觉得这次会面怎么样？对我有什么建议？

艾伦：很棒！干得很好，继续下去。但是有一点就是对这些人要强硬一些，不要让他们认为能够得到比其他代理商更优惠的交易。如果这样做了我们就是在扔钱。

杰夫：是啊，但是对我们来说，这实在是一笔大买卖。我必须确保……

艾伦：确实如此！这就是为什么我们必须确保我们的利润。这一点对于与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大代理商打交道比与无足轻重的小代理商打交道要重要的多。

杰夫：好的，我会记住的。

指导性建议越原则化，越容易被人视为是对为人上的一种指责，而不是对行为的一种专业分析。也难怪杰夫会极力地维护自己，而不是向艾伦学习。因为要达到的效果是使好的行为今后发扬光大，所以建议越明确具体越有效。告诉某人“干得很好”，对让他知道今后哪些事情要坚持做毫无用处。建议明确具体会使对方明白你到底看重什么和你为什么喜欢这样，从而使他们有可能将之转化为自己思考问题的一部分。建议明确具体还可使他们能够补充一些被你忽视了的事实情况，或者说出他们自己的道理，在某种程度上改进你的分析结果。请记住，我们的目的是要找出更好的方法，不是正确的方法。说出详细的事实可以使我们齐心协力共同去寻找更好的方法。

同样的情景还可以以下面的形式出现。

杰夫：你觉得这次会面怎么样？对我有什么建议？

艾伦：很好，你营造的轻松舒适的氛围给我留下了深刻的印象。例如，当代理商询问为什么我们的产品比竞争对手的贵时，你马上就说出了几条理由，并且还用实例来说明。我认为这展示出你是在诚恳坦率地讨论这些尖锐的问题，这也促使对方能够坦诚地对待你后来提出的问题。

杰夫：谢谢。和你合作非常愉快。

艾伦：如果你愿意的话，我还有个建议。

杰夫：当然愿意，太好了。

艾伦：如果我们降价，代理商以原来价格购买的产品就会积压在仓库中。那么还记得你解释价格保护策略的时候吗？

杰夫：记得。

艾伦：我注意到了你所说的。你说：“我们一般不愿意提供30天以上的价格保护。”你的语气给我的印象是比较犹豫，我认为这就是为什么她迫使我们提供90天保护期的原因。什么原因让你这样说呢？

杰夫：嗯，这是一笔大买卖，我不想只是因为价格保护问题就让竞争对手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将代理商抢走。我不想冒失去这个代理商的风险。

艾伦：说得对。我们宁可在价格保护问题上让步，也不能失去客户。但是，我认为可以既保住30天的保护期又不失去客户。我的建议是如果她要求我们提供的保护期再长一些，我们就以充满信心的口吻将我们希望她尽可能接受的方案提出来。例如，你可以这样说："我们给所有的代理商提供的价格保护期都是30天，而且我们知道业界没有哪一家厂商提供的比这还长。有些厂商提供的只有15天。"然后，如果她还坚持要延长，我们就要搞清楚她为什么要这样做，并且想办法满足她的需要。

杰夫：好。可是如果她听说了我们有时也破例的话，怎么办?

艾伦：如果这样，咱们可以……

做到明确具体需要花费的时间确实长一些，需要付出的努力也多一些。这样做还要求我们要注意一下当时所用的语言和措辞。这种付出不但能帮助别人学会一些技能，也许还节约了否则需要去纠正错误和做进一步指导所花费的时间呢。

3.只有需要做人事决策的时候才进行评价

决定提拔谁、试用谁、精简谁是经理们的一项经常性工作。为此，经理们经常会征求一下下属们的意见，因为他们处在基层，可能观察的比经理更细致深入。比照一套固定标准或者成员内部之间进行比较来做出评价对于提高人们的绩效并不是最好的方法。说某人在小组中表现最差，这种泛泛的结论可以肯定地说会使他们感到沮丧，而且对解决怎么办的问题毫无意义。告诉他们说他们是最好的则可能会使他们松懈，而且也并没有准确地告诉他们哪些方面应该继续发扬和光大。

常见的一种错误是将所有的反馈意见都当作评价来看待。评价是需要在他们意想不到的时候给予斥责时才采用的一种手段，目的是为了让他们更加努力。为了从12名法律专业学生中挑选出应邀成为助教的学生，罗杰在课堂上曾要求12名学生根据是否有能力成为一个好助教无记名地对每个人进行排队，而且没有给他们机会让他们进行相互串联或讨论。结果是有一名学生被其他11名同学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排在了最后，只有他自己将自己排在了第一。这个结果说明这名学生需要对自己的表现有个公正的再评价了。

7.2　其次，阐明共同应用这一技能的愿景：营造相互支持相互指导的氛围

采用前面所介绍的做法，可以培养你和同事提出和征求反馈意见的能力。我们希望在组织中营造出一种氛围，在这个氛围中同事之间相互支持、相互指导蔚然成风。我们当中有些人可能曾在不同规模的公司中工作过，他们也已经熟悉了不同的工作氛围。但是，也许我们最熟悉的是这样一种情况，那就是通常大家什么都不做，任由事态发展，直到毫无挽救的余地为止。

在一块儿合作的人越多，越难以在组织中形成上下左右都能够开诚布公、无所顾忌地提出反馈意见的氛围。同事们彼此之间并不十分了解，组织可能官僚习气较重，很难知道人们在干什么。

保罗的第一份正式工作是在哈特福德市一家保险公司的理赔部工作。他对理赔部的资深员工们还不熟悉，工作上既没有出什么大错，也没有取得特别显著的成绩。和保罗同时进公司的其他同事都有人给予指点、帮助修改报告和告诉他们应该怎样做才能提高。因为没有人给保罗提出更多的要求，所以他认为自己在同批员工中是最优秀的。可是待到公司裁员时，他却惊讶地获悉自己被解雇了。

大公司中的员工经常会抱怨他们的工作不受重视或者不受赏识。低层员工希望得到上司更多的关注。投资分析家、律师事务所的助理律师、刚开始学艺的木匠都抱怨说他们的工作无人关注，也得不到任何指导。

同一公司的公司领导们也存在着同样的问题。一方面是人们不愿意给他们提出建议，尤其是厌恶指出存在的问题；另一方面是高层人员们发现他们的地位成了他们获得所需反馈的绊脚石。他们经常感到他们的经验、他们多年来的努力工作不被人们所赏识。没有人拍着他们的后背去肯定他们出色的工作。他们应该给下属以鼓舞和激励，但是谁来鼓励他们呢？

问题是严重的。发现自己的工作被人们所忽视的工人和专业人员会心情郁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

闷，他们可能在工作中不再付出那么多的努力了。如果没有人注意到你工作是如此的努力，费那么大的力气干什么呢？少费力气也同样是没人注意。严重的是这种状况遏制了人们工作积极向上的劲头。工厂可以通过投资厂房和设备提高生产率，也可以通过付出一些努力来提高人的工作效率以最终提高生产率。

为什么大型组织中的人员似乎是“中途夭折”的现象很普遍？为什么因为有能力和潜力而招募的人员工作一段时间后却因未发挥出潜力而遭解雇？

7.2.1 诊断结果：未发现的假设阻碍了我们伸出援助之手

你不会灵活地提出和征求反馈意见的技能，其他人也同样如此，造成问题的原因是相同的。他们不理解提出反馈会有不同的目的，也不知道如何达到这些目的。由于普遍缺乏反馈能力，所以易于形成一种文化，在这种文化中有一套不成文的假设体系诠释着缺少相互支持、相互指导的合理性，其中有许多假设阻碍着我们根据我们的观察去相互帮助。以下是一些最常见的假设。

1. *“我们在这里不是为了相互奉承”*

1949年，威廉作为马歇尔计划巴黎总部一名年轻的财务官员，他预计奥地利要发生货币危机，所以一直在努力工作准备迎接危机。当危机爆发时，埃夫里尔·哈里曼大使飞往了维也纳，威廉则留在了巴黎。此时所有的银行都关门了，哈里曼大使在奥地利工作了一周，经过斡旋形成了一个出色的解决方案。

而此时威廉却告诉同事罗杰他想辞职。他说：“我在这里干什么呢？哈里曼不需要我，他不用像我一样对问题研究6个月，甚至都不需要和我讨论，就能解决一切问题。”后来罗杰吃惊地听哈里曼提起说：“我们那位年轻的财务官员简直就是一个天才。周六晚上危机爆发时我们找不到他，于是叫保安人员打开了他的保险柜。原来威廉已经预见到危机爆发并且写了一份长长的备忘录草案，于是我们复印了这份草案。我在这一周里对这份草案奉若神明。”当罗杰建议哈里曼应该告诉这位财务官员其工作的价值时，大使回答道：“我们来到欧洲不是为了无所事事地在那里相互奉承，他是在尽他的职责。”于是罗杰不得不使出浑身解数说服哈里曼安排一次会面，表彰财务官员的杰出工作。

我们常常忘记表示赞赏之情，因为我们没有认识到得到安慰和鼓励对大多数人的裨益有多大。当有人对他人表示赞赏时，我们甚至认为是有害的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.“需要表扬的人都很脆弱”

能干的专业人员从干好工作中得到满足，真正的专业人员并不在乎他人的看法，人们通常就是这样认为的。许多人在工作受到表扬时会感到难为情，因为在人们的观念中真正强有力的人是不需要听到表扬的，而只有需要娇惯或者无所事事的年轻人和笨拙的人才需要表扬。

遗憾的是，这些观点忽视了这样一个事实，那就是即使是最有能力的专家也是人，也会有情感需要，也会有不安全感。

3.“有能力的人不需要告诉他如何干工作”

我们所有的人都希望给人留下有能力的印象，让人欣赏我们的能力。不幸的是我们的行动体现出来的却可能好像是需要维护一种完美的假象。我们认为敏捷、有才能的专业人员不应该犯错误。正如你希望将你的错误掩盖起来不让他人发现一样，你也想拒绝别人提出的建议，以免人们认为你需要这些指导和建议。我们都看到过别人打着响指说“我已经知道了！”以便来保护自己，拒绝他可能从善意的建议提出者那里获益的暗示。

我们还极力掩盖逃避建议的事实，因为我们不能说：“谢谢，但是我宁可不征求意见，给人以完美的印象比从错误中吸取教训对我来说更重要。”于是我们采取迂回战术来阻拦同事提出建议。我们可能否认犯了错误，甚至会对希望帮助我们的人所做出的推断表示愤怒。极力维护完美形象带来的结果是回避检查错误和不思改进措施。最终，虽然我们想方设法证明自己能干，却必然是在许多事情上始终不能胜任，特别是体现在学习上能力不够。

4.“指导是上级针对下级的”

如果你承认在工作中还有需要学习的地方，你可能十分在意向谁征求意见。假设我们之所以听取意见是因为提意见者更聪明、更有经验，那么结果就是去征求上司的意见，下属试图提出建议只能是在自找麻烦。这样的话，假如一个低层同事最近解决了我们所面临的一个难题，我们就失去了从他那里获得帮助的机会。我们很少静下心来想一想，一个人获得提升藉以的能力并不等同于给下属的每一项工作给予指导的能力。

还有一个假设与只征求上级意见的假设如影相随，那就是：建议或指导等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同于命令。如果无论接受指导者同意还是不同意，他都应该按照建议行事，那么只能是自上而下单向指导。

7.2.2 对症下药：采用一套更好的假设

你要实现的愿景是：在一套更有益的假设基础上，一群人相互协作地开展工作。

1．“赞赏使人人都有更出色的表现”

一位剑桥出版社的编辑日渐消沉，他士气低落，工作提不起干劲。他阅读的每一封来信就像是一个比他还不愉快的人写的一样，都是一些必须解决的牢骚和问题。他处理着一件又一件的抱怨和不满，终于有一天他向助手抱怨说似乎没有人欣赏他所做的一切。他的助手回答说：“不是的，你的大部分邮件都是表示赞美的。人们总是写信向你表示感谢或者对你取得的成绩表示祝贺。知道你非常忙，所以对这些信我都进行了回复表示收到而且都进行了归档。我给你过目的信都是持否定观点的信，因为这些信需要你亲自来处理。”此后，很快对这个过滤系统进行了调整，表示赞赏的邮件也送达到了编辑手中，他的士气和工作干劲都得到了提升。

下属未能认识到对上司的工作表示赞赏对上司的影响有多大。事实上人们之所以努力工作，然后一步步升到顶层，就是因为他们迫切需要得到人们的赏识。这些得到提升的人比其他人更需要被告之他们的工作非常重要。

2．“寻求指导是有能力的表现”

一个人的能力越强，就越能够从指导中得到益处。专业网球选手有专职教练，而周末才有时间的业务选手则没有专职教练。象棋世界冠军参加比赛都有教练和陪练随从，当封棋过夜时，选手会与这些顾问们聚集在一起分析棋局，征求下法，以利第二天早上继续对局。选手在对局中可以轻松地击败陪练，但是这并没有阻断他仔细听取他们的建议。他很清楚，即使他的棋艺再高，也是可能他们注意的问题正是他所忽视的或者能使他激发出一丝灵感。在公司中也同样是如此。寻求指导体现出的决不是脆弱无能，而是努力向上的动力和探求新思想的智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3．“任何人都可以指导他人”

我们假设指导应该是自上而下单向的是错误的。对有些事情来说，反而下级掌握的更清楚或者处于了更有利的观察位置。下属对你的认识比你自己更深刻是一个永恒的命题。你必须想像你在他人眼中的形象，而他们却是在直接观察你。就像在棒球比赛中站在看台上的出局选手发现了场上选手挥臂动作存在问题，而击球手自己却毫无察觉一样，你的秘书比你更熟悉你和客户通电话时的声调。

等级制组织中的任何一个人，无论是上级、同级还是下级，都可以为你提出有价值的建议。你个人认为能力欠缺的人也可能给你提出好的建议。要广纳建议，要根据建议的价值而不是你对提建议之人的好恶来评价建议。虽然将改变行为的人是你，是否采纳和如何采纳建议也取决于你，但是，提出建议的人提出建议的能力越强，不论他是你的下级、同事还是上司，你做出某些改变的可能性也就越大。

7.3　最后，带头示范：鼓励他们提出更好的反馈

如何促使组织中形成更强的反馈能力和建立更实际的反馈假设？特别是你不是主管的情况下，怎么办？很幸运，答案非常简单。最重要的就是向下级、同事和上级表示赞赏。他们很可能会对此表示感谢的。这种做法会具有感染力。主动给予上司指导，特别是在一个指导上司还未成为一种习惯性行为的组织中，具有较大的风险，必须考虑得更加周全才行。

7.3.1　有所作为：请求给予指导

要塑造一种相互指导的氛围，最好的方法就是不要置他人于尴尬的境地，而是要主动自觉地要求给予指导。你可以通过征求他人对你的表现的看法来促使上级、同事或者下级提出建议。请求指导对于同事和下级的影响最大。如果你希望你的下级能够听取他的下级的反馈意见，最好就是带头示范，用行动表明你也乐于这样做。

如果能够提出一些具体的问题，就更便于对方接受履行。“我做得怎么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样？”是极难以回答的问题。“对我昨天在客户会议上的表现有何看法？”与“对我怎样才能更有效地解决价格保护问题有何建议？”就要便于回答得多。

征求完意见不要就此而止，要仔细听取可供借鉴之处，学习到了新东西一定要让对方知道。听从人们提出的建议是对他们的最好鼓励。

7.3.2 提供指导：告诉他们哪种反馈对你有所帮助

反复灌输提高指导能力的一种简便易行的方法是告诉同事们哪种反馈对你更有帮助。如果你说：“应当根据以下原则提出反馈意见……”同事们可能认为你是在谴责他们以前做的不对。如果你将建议表达成一种对你最有帮助的方式，那么你的话语反映出的就是你自身存在的不足：“只告诉我做得好还是不好，我不知道如何改进我的工作，你能否给我一些具体的建议，而不是简单的评价？”

一旦他们开始使用这里所讲的方法，他们就会发现这些方法是很有益的。下一次和别的同事坐在一起互相提建议的时候，他们就会想起这些方法来。如果他们的头脑没有再受其他问题的限制，你的告诫自然而然地就会发挥作用。

7.3.3 提供诊断结果：上行下效

如果征求意见的是你，可能只有有限的示范作用。如果征求意见的是你的上司，因为覆盖面广，所以起的示范作用也会更大。

你的上司很可能希望员工之间能够相互学习。你可以用这样一个理由说服他为什么不太可能：“这里的人都在看你的行为行事。如果他们从未见过你征求意见，他们可能会认为自己也不该征求意见。”假若上司认同你的分析，他就有了很好的理由去公开请求给予指导，而且听到的意见可能对他也确实是有益的。给上司一个让他征求他人意见的理由比直接告诉他做错了更安全。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下 篇

综合运用

Getting It
DONE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第8章

Getting It DONE

综合运用个人技能

在前5章中，我们提供了一些最基本的要素，以作为你提高独自完成任务和与他人合作完成任务的能力的一条途径。我们还提出了若干种简单的方法，用于促使他人共同采用这些技巧，即提出问题、交流看法和带头示范。当你面对毫无结果的会议、遇到其他障碍、或者要搞清楚该说该做什么的时候，这些方法迟早都会派上用场。它们虽然还不足以成为战略，但是5要素中所蕴含的战略指导原则对于完成任何任务都具有普遍的适用性，同样也完全适用于与你的同事建立起良好的合作关系。

- 根据所要取得的效果简单明确地表明你的目标。
- 从收集数据到分析诊断到指导再到下一步行动进行系统全面地思考。
- 早动手、勤回顾，从经验中学习。
- 承担具有挑战性的任务，全力以赴。
- 提出和征求有关哪些工作是有效的、哪些工作需要换一种方式来做的反馈意见。

迄今为止，我们一直避免混淆“提出问题、交流看法、带头示范”和“目标、系统思考、学习”等等之间的概念，以免读者感到无所适从。虽然你一旦掌握了这些要素，便可以随心所欲地用于一切任务，但是在你努力学习掌握它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们的过程中，这些概念在不同的上下文中却可能难以理解和区分。也许说服他人采用围绕5要素提出的建议的最好方法，就是在说服他们的过程中实际应用这些建议。

本章简要介绍作为个人如何运用成功合作5要素来说服他们也运用这些要素。

8.1 目标

根据所要取得的效果简单明确地表明你的阶段性目标。无论所在组织或群体的规模有多大，都要清楚地说明自己的目标，都要为自己不同的阶段设立实实在在的目标。要从易于实现的小目标开始，逐步发展成变革组织的美好愿景。

请看这样一个例子。

5年内公司将采用以下特殊做法:

- 实行准备——行动——检查工作模式
- 每个人都能清楚地说明自己的目标
- 每个人都能定期得到来自同事的反馈意见（比如每周一次）。

2年内我所在的部门将采用上述做法。

3个月内我们办公室的同仁们将采用上述做法，而且我们将一同实行。

你可以从最小的目标开始，然后对目标进行进一步的分解:

3个月内，我们办公室的同仁们将采取一系列的新举措。

1个月内，我们将约定每周五在午餐时利用15分钟的时间相互提供反馈意见。在反馈意见的过程中我们不会顾及自尊心能否承受，我们只是针对哪些工作是有效的、哪些工作需要变换方式提出建议。

今天，他将针对我哪些工作可以做得更好提出建议，我的反应一定要能鼓励他今后再提出这样的建议。

举这个例子的目的是为了形象地说明这种方法的特征。你的目标也许截然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同，它取决于你的处境，但是设定一个鼓舞人心的目标不应该有太大的困难。培养改变自己和他人合作方式的能力本身就令人心潮澎湃。待到你成功之时，所得到的回报就是你能够工作在一个更加催人奋进的环境中。

制定的中期目标应该是值得为之付出努力的目标。（让办公室中的每一个人都阅读本书也许会有所帮助，但这或许不是一个好的中期目标。许多人阅读完本书后，行为上并没有发生丝毫的改变。）制定目标要始终立足于所要取得的效果，即紧紧围绕着完成某项任务过程中实际的改善情况。最后是近期目标，近期目标应该是今天下午、明天早晨或者下次与其他同事会面时即刻就能采取行动的目标。

8.2 系统思考

正像没有药能够包治百病一样，也没有适合一切情景的通用方法。在你试图引领他人形成明确的共同目标或者集思广益之前，自己首先必须对实际情况、导致困难的原因、为了有助于克服困难而采取行动的一般原则、下一步可能采取的横向领导措施等进行系统全面的思考。

从收集数据到分析诊断到指导再到下一步行动进行系统全面地思考。首先从第一象限开始，研究通过仔细观察得来的反应和同事合作情况的真实材料，看看哪些方面是有益的，为什么会这样；然后诊断哪些方面出了问题，导致困难的可能因素有哪些；再用概括性的语言归纳出为了克服困难和使你向着目标前进需要采取哪些行动；最后确定为了实现眼前目标而应采取的下一步行动。

可能遇到的问题之一就是同事们对障碍的认识与你完全不同。事实上，也许有人会认为你也是实现目标的障碍。“系统思考”的目的主要是为了养成退一步去系统地考虑所面临处境的习惯，而不是毫无条理地对杂乱无章的事实做出反应。

8.3 学习

要学会不断总结经验。如果你尝试着做一点横向领导工作，很可能会发现效果并不尽如人意。在放弃这些毫无用处的想法之前，应分析一下是否还有其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的可能性。

也许这些想法并不像我们所想像的那么好。尽管如此，如果不严格地审视实施想法过程中采用的技巧，仅凭一次失败的尝试来判断想法正确与否是很困难的。假如我们提出的方法与你平时的习惯做法大相径庭，要想掌握它就更不是一件容易的事了。抽点时间，在确定这些想法无用之前，努力提高自己的技能。

假设你要改变老板的行为方式。你试图用提出问题的方法来说服老板反思自己的做法："我们可以将检查销售电话效果的频度从现在的几个月一次变成一天一次吗？如果等几个月的话，我们恐怕都忘了我们说过什么了。"这时候老板可能会红着脸、皱着眉头对你说干活去。

先想想失败的可能原因，再决定是否放弃。

- 试图改变老板的做法是愚蠢的。
- 可能有一些改变人的办法，但是这本书中没有。
- 老板不注意学习。

或者，还有其他的原因。

- 以这种方式提出问题在这个案例中不是最佳方式。
- 我提出问题的技巧还需要锻炼。
- 其他一些横向领导方法可能更有效。

无论什么时候，使用横向领导方法没有取得成效时都要仔细审视实施过程，问问自己为什么？可能的原因是什么？在接受已经毫无希望这样一种结局之前，我们力劝你首先去征求一下意见，看看自己还可以做哪些工作。有时（征得他人的意见或同意后）可以将利用横向领导技能的谈话录音，或者事后根据自己的记忆尽量将谈话整理成书面材料。虽然将谈话整理成书面材料不容易，但是熟能生巧，多多练习就好了。这样做十分有益，不是为了让你更有理由地去责怪他人，而是因为即便是非常潦草的文字也能够让你聚思于自己的言语和考虑是否还有其他的方式。棋手们都知道，提高棋艺最快的途径是记录棋谱，然后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行分析，看看自己是否还可以下得更高明。这种方法对你来讲也是有益的。

不断练习，定期回顾检查，一年后你的横向领导才能必定会取得长足的进步（到时你可能已经超越了我们提出的方法，学会了将事情做得更好）。

8.4 全力以赴

调整和明确自己的角色定位，使自己能够全身心地投入其中。本书通篇围绕着我们为你指定的角色而展开。我们希望勾勒出一幅场景，能够反映出在办公室、工厂或者机关中的你可能承担的任务或者扮演的角色。我们发现这样的角色很具有吸引力。或许这只是投射出了我们对这些角色的偏爱，但是我们的职业使命是提出和阐明新的观念供我们和他人吸收使用，并教授他人更有效的行为方式。我们已经取得了不错的成就并且希望继续传播我们的思想和见解，从而使你也能够获得同样的成就并对我们始终寄予厚望。或许这根本就不是你喜欢担任的角色，但是就其本质而言所传递的信息对你依然是有价值的。

如果你不喜欢这个角色，那么是为什么？你还有哪些兴趣是我们的建议没能满足的？定位于横向领导者令你感觉太孤立无援了吗？是不是当你在试图改善群体行为的过程中就是一个人在唱独角戏？如果你对我们塑造好的角色不感兴趣，你可以考虑改进它。也许如果有同事和你组成志同道合的团队共同承担这样的任务，你就可以完全沉浸在角色当中了。或者还有其他什么给你带来的挑战能够令你每天早晨都感到为之一振吗？

要想清楚什么能够在更好地满足你的需要的同时也能够使你更好地满足他人的需要。如果你发现了我们介绍人们对工作的需要的时候有所遗漏的话（就工作带来的参与感而不是经济回报而言），那么你在激励他人更好地共同完成任务方面就有了更多的激励措施。

8.5 反馈

要定期表示赞赏、征求和提供指导性建议。为了感化同事更好地合作所做的方方面面的努力都可能十分不易，即使你做得十分完美了也不一定能取得成功，何况你做得不可能完美无缺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不要只是自己一个人进行效果检查。在你努力改进合作方式所做的方方面面的工作中，都有机会向他人学习。问问他们对你的帮助有何反应，包括你表达目的和提供反馈的方式以及为什么他们会有这样的反应；问问他们是否你做的某件事情让他们感到了厌烦。征求反馈意见既可以起到示范他人的作用，也是启发思想探索如何提高你的横向领导能力的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第9章

Getting It DONE

如果你是管理者，该怎么办？

本书的主题是解决非主管人员如何成功合作的问题，因此所提出的建议都是针对权利有限的人该如何改善工作关系与同事们一道完成任务的。但是如果你是管理者，这本书对你有意义吗？

作为本书的作者，我们认为是有意义的。我们希望任何一级的主管人员都会发现，我们围绕个人技能提出的建议就其个人而言会使他们的工作变得更富成效。我们希望这本书有助于他们展望一个更美好的愿景，即在这个组织中每个人都能够齐心协力地去完成任务。我们还希望位高权重的领导者通过这本书认识到，正确的领导方法有助于推动组织成员去实现这个美好的愿景。

简单地说，权力在手并不意味着没有必要按照本书所提的建议去做，相反，拥有权利和地位应该使得应用这些建议变得更加方便和有效。

9.1　问题出在哪里？

无论事业多么成功，作为主管都会面临着这样的问题："我们能够做得更好吗？如果能，怎么做？"下属的工作业绩没有达到应有的水平，部分原因是因为他们的协调能力没有达到你的要求，你必须抽出宝贵的时间去帮助他们解决彼此之间的合作问题。你不得不亲自管理下属，因为你不放心让他们自我管理。但是结果似乎是你对此也无能为力。你可以通过投入更好的设备和器材来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增加产出，但是要想提高下属的工作效率却很难。也许在设法改变这种局面上你做得还不够。为什么呢？

9.2 诊断

为什么你在帮助改善合作关系方面做得还不够呢？原因可能有三。

- 因为你的首要目标是完成任务，所以你将重点放在了具体的工作上。
- 因为你比其他人更有权做出决策，所以你将注意力集中在了必须做出的决策上。
- 因为你更有权支使他人，所以你只是支使他人做这做那。

上述原因提醒你，更多地关注你和他人的合作方式、你做出决策的方式以及你支使他人工作的方式才是明智之举。

9.3 指导：更多地关注人们的合作方式

9.3.1 要想达到更好的效果，就必须更多地关注员工的工作方式

不要只监控工作的数量和质量，也要多花些时间看看员工们是如何处理本书第3～7章所讨论的那些基本问题的。

员工十分清楚他们今后不同阶段的目标吗？所要达到的效果是什么？他们是否参与了这些目标的制定过程，特别是他们要实现的眼前目标的制定过程？

他们是否从收集数据到分析诊断，再到提出解决问题的办法，再到采取进一步的具体行动，进行了系统地思考？在思考的过程中，是否是每个人都提出了自己的见解并达成了共识？

你和同事们是否将计划付诸实施，从而学习获得了经验？你们采取行动是否及时？是否做到了经常停顿下来检查回顾一下取得的成绩，以便实现眼前利益和长远利益？

你的同事们是否感到所从事的工作充满挑战并且引人发奋，从而全力以赴地投入到了工作中？他们清楚想方设法提高你们的工作质量和改善工作方式也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是他们的职责之一吗？

你的同事们对以包括来自上下左右各方面的赞赏、指导和建议的反馈的形式相互支持所带来的那种请求和满足感有所了解吗？是否具有一个能够无所顾忌地提出和得到反馈意见的环境？

如此分析工作环境有助于掌权者评估判断当前形势，以便确定给予哪些具体的领域以特殊的关注。

9.3.2 要做出更好的决策，让他人参与决策过程

毫无疑问，权利也意味着责任。你的职责就是决定如何在相互对立的需求之间分配资源。可是，由于资金的限制却让你一次一次地感到无能为力，你既不能将决定权推脱给下属，也不能将矛盾交给上级（如董事会）。

尽管职责所系，难以推脱，但是通过让那些利益最相关者共同参与决策过程，却通常可以提高决策质量，而且几乎总是可以提高决策的认可度。

有一句简单的口号，就是ACBD，即决策之前务必磋商（*Always Consult Before Deciding*）。无论决策质量是否会因此而受到影响，如果利益相关者知道已经直接或间接地考虑了他们的观点，那么做出的决策就一定会被认为更好，而且实践中更容易得到落实。当然，并不是每次决策都要和所有的人进行磋商，对于大多数决策而言，在时间和保密允许的条件下，决策之前都可以广泛地征求意见和建议，决策草案也是可以传阅的。决策者可以说明这并不是推脱责任，也不是提交给大家进行投票表决，而是在收集决策信息、决策依据和决策建议。

9.3.3 要想促进合作，就以提出问题、交流看法和带头示范的方式带领团队

通常，带头示范比发号施令能够更有效地影响下属，而且不会削弱你的任何权力。你可以将你所希望的行为确立为行为规范。当然，你的权力很重要。你向他人发号施令与同等级别的人之间发号施令相比，权力有着相当大的影响力。因为，与他人相比，你的地位决定了发号施令对于你来说是一种较为合常理的方式，而且你自然而然地会直接采取这种方式，而不考虑是否还有其他方式。你之所以这样做是因为你有条件这样做。你很容易忽视这样一个事实，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是由于你的地位使然，其他方式对你来说可能是更为有效的方式。

例如，当你提出问题并且提供建议供大家考虑的时候，或者做你希望其他人也同样去做的事情的时候，你具有比其他人更大的影响力。类似于这样的横向领导技巧取得的效果比发号施令要好得多。

本书提出了许多建设性的建议，这些建议许多小组都可以采用，不需要有更高的地位或更大的权力便可以落实。表9-1中第一栏的内容是横向领导者无需凭借权力便可采用的做法；第二栏是首席执行官必须凭借权力才可采用的做法。这个表格也说明了为什么作为本书的作者，我们会认为本书对于掌权者也是有意义的。事实上，本书对于掌权者的意义更大。

表9-1 有助于改善你和同事共同完成任务的做法

横向领导者无需凭借权力便可采用的做法	首席执行官必须凭借权力才可采用的做法
提高个人完成任务的技能: • 根据所要取得的效果简单明确地表明你的目标 • 从收集数据到分析诊断到指导再到下一步行动进行系统全面地思考 • 早动手、勤回顾，从经验中学习 • 承担具有挑战性的任务，全力以赴 • 帮助塑造有利于上下左右相互支持、相互提出反馈意见的环境 大家齐心协力，利用这些同样的技能，去实现组织目标，为此应该: • 提出有针对性的问题 • 提出解决问题的依据、意见和建议 • 将所希望的行为确立为行为规范 善待提出好的数据和建议的同事 广纳建议	提高个人完成任务的技能: • 根据所要取得的效果简单明确地表明你的目标 • 从收集数据到分析诊断到指导再到下一步行动进行系统全面地思考 • 早动手、勤回顾，从经验中学习 • 承担具有挑战性的任务，全力以赴 • 帮助塑造有利于上下左右相互支持、相互提出反馈意见的环境 大家齐心协力，利用这些同样的技能，去实现组织目标，为此应该: • 提出有针对性的问题 • 提出解决问题的依据、意见和建议 • 将所希望的行为确立为行为规范 善待提出好的数据和建议的同事 广纳建议 能做出决策（他人不能） 可以命令他人做事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第10章

该出手时就出手

传说有一个怀疑宗教的人曾挑战著名的拉比·希勒尔:“如果你能以单腿独立的姿势背诵摩西五经全文，我就承认你们信仰中所蕴含的智慧。” 拉比答道:“己所不欲，勿施于人。这就是摩西五经，其他的都是注解。”

当然，与圣人们的智慧相比，我们针对如何使人们更好地合作共事而提出的建议显得更加平淡无奇。我们之所以讲述这样一个故事，是因为故事中怀疑宗教的人给了我们很大的启发，他发出的挑战帮助拉比将他们的宗教教义浓缩成了一句格言。格言的特点是:

- 易记
- 是人们诠释其他更深奥思想的指路明灯

尽管我们在本书中提出的建议与拉比深刻的回答相比微不足道，但是我们还是力争用最精练的语言来表达出问题的实质，即“当你单腿独立的时候”:选择挺身而出。

如果本书中具体的建议和详细的分析没有在你的脑海中留下任何的印象，你仍可以记住这句精练的话。如果“选择挺身而出”这句话成为了你的座右铭，你将永远不会犯大错。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.1 该出手时就出手之一

当别人坐在一旁无所事事的时候，或者当从事的工作毫无挑战性的时候，你可以试图改变这种状况。1996年，住在纽约一幢公寓大楼的人们被天井中传来的一位受到伤害的妇女发出的惊叫声惊醒。许多人打开灯，顺着窗户朝外看发生了什么事情。大家都认为别人会打电话报警，但是实际上无一人报警。歹徒后来又回到现场，发现受害者还在那里，结果杀害了这位名叫基蒂·吉诺维斯的妇女。

人们很容易以这种方式行事，甚至是自然而然地这样做。虽然造成的后果很少会有这么严重，但是这样的事情在每个组织中的每一天都在上演。它发生在我们耐着性子开着不知所云的会议的时候；发生在我们明明看到有些工作无人去做，却视而不见只干自己分内工作的时候。我们觉得有些事情别人会去做，别人觉得我们会去做，实际上却无人去做。

你可以选择挺身而出。需要的时候你可以主动参与，而不是持观望的态度看是否有其他人会出面。你可以是试图挽救会议、挽救部门甚至挽救公司的人。

10.2 该出手时就出手之二

想发挥大的作用，并不意味着你的举止一定要像负责人一样。接管一个部门和发号施令并不是解决无所事事问题的惟一办法。选择挺身而出的意义在于让大家和你一起卸掉包袱，不仅是锻炼和发挥你的才干，也是帮助大家培养和发挥他们的才干。你的反应不必是去行使指挥职能，而可以是提出一些好的问题和好的想法，或者是带头去做需要做的事情。

10.3 为什么应该是我？

你也许感受到了本书阐述前面内容时的劝告语气。我们讨论的问题是我们希望你去干什么。如果你问“这和我有什么关系？”，也不足为奇、可以理解。

本书认为，每个人，更准确地说是几乎每一个人，都希望得到一份自己感觉是具有挑战性的工作，一份能够增强自尊心同时也能够促使尊重他人的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们相信，担负起改善组织中人们之间合作关系的职责就是这样的一份工作。

你对工作感到厌烦了吗？你将会发现选择挺身而出既新鲜又具有挑战性。如果你是一名经纪人、工程师、护士、管理人员，或者是一名助理，那么有意地试图改善人们之间合作共事的方式可能与你的日常工作截然不同。但是，你在组织中已经工作了足够长的时间，对人事情况有充分的了解，已经具备了挺身而出的必备条件，而且在你的职位描述中，并没有哪一款、哪一条阻止你这样做。

如果你感到从事的工作无关紧要，是否会忧心忡忡？如果你能够促使小组成员之间养成相互交流的良好习惯，你可能就是公司中最重要的人。

而且，你不必担心，富有挑战性的工作是永远干不完的。

我们的一切分析和判断都基于了一系列的假设，这些假设包括有关角色、职业、是非、人的一生该如何度过等方面的假设。必须做有效的假设，虽然不能选择不做假设，但是做什么样的假设却是可以选择的。为了激发大家思考做出什么样的假设，表10-1罗列出了2组不同的假设。

表10-1　我们选择我们的有效假设

你应该选择什么样的假设？	
一些得到普遍认可的假设	可采用的一些不同假设
出了问题都是别人的错	也许我也能做大事
我对改变他人的行为方式无能为力	改变他人行为最容易的做法是改变自己的行为
无论如何努力可能都不会有结果	只有尝试才能知道什么有效果
如果没有效果就无需再试了	坚持不懈往往更能取得成功
尝试做不擅长的事可能令人很为难	人人都是通过尝试不擅长的事情学会新技能的
这些想法中有些是无用的	我可以改变其中的一些想法，使之有用
有些事情似乎从不会向坏的方向发展	好得极少有可改进之处
这个世界基本上就是一个可怕地方；我们最终都会死去	做一个乐天派更有趣
我不必参与其中	参与得越深，生活越充实
我可以等一等，观察一下再作决定	我可以选择挺身而出

我们要指出的最后一点是，看看这两组假设，哪一组更有趣？哪一组更有可能使人过上有趣、满意的生活？你阅读哪一组假设的时候感觉更好一些？我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们建议你从中挑选出一些假设并做上标记，直到它成为你准备采用的可行的假设为止。

做好假设后，就应用这些假设，至少在发现有更好的假设可供选择之前运用这些假设进行分析和判断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Getting It Done

“它激发你发挥榜样的力量，使你拥有清晰的思路并掌握实用的工具，无论是否拥有正式权力，都能够促成成功而又持久的合作。”

——史蒂芬·柯维
《高效能人士的七个习惯》作者

“《成事在人》是谈判大师罗杰·费希尔的又一力作，是指导如何成功说服和影响他人的指南。该书言简意赅，十分有效，理应成为各地管理人员、专家学者以及有抱负的劳动者最好的朋友。”

——罗莎贝思·莫斯·坎特
《世界级》以及《罗莎贝思·莫斯·坎特论管理前沿》作者

“要想在当今世界取得成功，必须能够与人合作。罗杰和艾伦提供了我所见到的最好的行动路线图，使我们能够在不确定的和模糊的权力结构中把握合作，游刃有余。”

——菲利普·哈金斯
Linkage公司总裁兼首席执行官

“改善与他人的合作方式，既要改变他人的习惯，也要改变自己的习惯。《成事在人》展现出了如何共同努力，结出硕果。”

——罗伯特B. 西奥迪尼
《影响力：你为什么会说“是”？》作者

上架指导：管理



投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com



华章网站 http://www.hzbook.com


网上购书：www.china-pub.com

ISBN 7-111-18552-8/F · 2970
定价：28.00元